

ج. أ. كـول

الإدارة في النظرية والتطبيق





ترجمة: حسام الدين خضور

الإدارة
في النظرية والتطبيق



عنوان الكتاب : الإدارة في النظرية والتطبيق

عنوان الكتاب الأصلي : Management Theory and Practice

المؤلف : كول G. A. Cole

ترجمة : حسام الدين خضور

الناشر : الفرقد . شرق وغرب

الطبعة الأولى : 2014

التنفيذ والإشراف : دار الفرقد

الإخراج الفني وتصميم الغلاف : أحمد إسماعيل

دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع

سورية - دمشق

هاتف : 6660915 - 6618303 (00963-11)

ص . ب : 34312 فاكس : 6660915 (00963-11)

البريد الإلكتروني : alfarqad70@ Gmail.com / hotmail.com

الموقع على شبكة الإنترنت : http://www.alfarqad.com

ج. أ. كـــول

الإدارة في النظريـة والتطبيق

ترجمة: حسام الدين خضور

ج. أ. كول

يقدم كتاب الإدارة نظرية وتطبيقاً مدخلاً واضحاً وموجزاً لنظرية وتطبيق الإدارة كما يطلبها كل أولئك الذين يدرسون برنامج الإدارة التمهيدي. الآن في طبعته السادسة، صُنِّف هذا الكتاب كواحد من أفضل مبيعات المداخل إلى الأفكار والتطورات التي تشكل أساس دراسة الإدارة.

يهدف النص أيضاً إلى تحفيز القراءة والتفكير عن الإدارة بتحديد مجال الكتب والمواد، وبتقديم أسئلة المناقشة حول المسائل الهامة المنبثقة عن النص. أسئلة الامتحان، والإجابات المقترحة، تساعد الطلاب الذين يراجعون فهمهم للمسائل الرئيسية في الموضوع.

بينما تبقى البنية العامة هي نفسها في هذه الطبعة الجديدة، فقد حُدثت كل المواد وتم التوسع في معظمها. على وجه التحديد، بالنظر غلى سرعة التطورات في تقنية المعلومات، فقد أعيدت تماماً كتابة الفصل حول هذا الموضوع. الفصول الأخرى التي تمت مراجعتها فعلياً تضم الفصل عن السمات الدولية للإدارة والفصل عن الحقوق الفردية للاستخدام. بعض الموضوعات الأخرى التي تمت مراجعتها فعلياً تضم السلطة المشتركة ودور المديرين، أخلاق العمل، ثقافة التنظيم والإستراتيجية.

عمل **جيرالد كول** في درس تشكيلة واسعة من المؤسسات، الكبير منها والصغير، وفي القطاعين العام والخاص. وتولى اثنتين غير تنفيذيتين. وكان أيضاً فاحصاً خارجياً في برامج CMS و DMS في جامعة ميدلسكس Middlesex. من كتبه الأخرى إدارة الكادر، الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي.

المحتويات

القسم الثاني: الإدارة في التطبيق

القسم الثالث: الإدارة الوظيفية: التسويق، الإنتاج، الطاقم الإداري، الإدارة المالية للتسويق

القسم الأول

نظرية الإدارة

مقدمة

يقدم الفصلان القصيران في هذا القسم من الكتاب لمحة عامة عن تطورات نظرية الإدارة (الفصل الأول)، مع بعض النقاش للمصطلحات الرئيسة، لاسيما مصطلحات الإدارة (الفصل الثاني). يستند الهيكل النظري للقسم الأول (الفصول من الفقرة 1 إلى الفقرة 11) إلى فكرة أن نشاطات الإدارة يمكن أن تحلل بطريقة أفضل في ما يتعلق بأربع مجموعات من النشاطات، أي التخطيط والتنظيم والتفعيل والمراقبة. وفي حين أن هذه المقاربة تهمل بعض جوانب الإدارة، فإنها على الرغم من ذلك تبسط دراسة الأساس النظري في هذا الموضوع.

الفصل الأول

التطورات في نظرية الإدارة من عام 1910 إلى عام 2000

مقدمة

1. ضم المساهمون الأوائل في فهم نظرية الإدارة مديرين ممارسين وباحثين في العلوم الاجتماعية. أما الباحثون الأكثر حداثة فهم أكاديميون أو مستشارون في الإدارة. ويمكن تقسيم الباحثين أصحاب النظريات الأوائل إلى مجموعتين رئيستين: المديرون الممارسون، مثل تايلر Taylor وفايل Fayol، والباحثون الاجتماعيون، مثل مايو Mayo ومك غريغر McGregor. مال المديرين الممارسون إلى التفكير بتجاربهم الشخصية في الإدارة والانطلاق منها في نظرياتهم بهدف تقديم مجموعة من المبادئ العقلانية للإدارة يمكن تطبيقها بشكل شامل لإنجاز فعالية في عمل المؤسسات. وكانت "النظريات" الناتجة تهتم بالدرجة الأولى بهيكلة العمل والمؤسسات أكثر من الدافع الإنساني أو ثقافة المؤسسة، على سبيل المثال. والتسمية التي تُعزى إلى أصحاب النظريات هؤلاء هي "الكلاسيكيون" أو، في بعض الحالات، "المديرون العلميون". وكانت مقارباتهم توجيهية بشكل عام، أي قدموا ما كان على المديرين أن يعملوه لإنجاز وظيفتهم القيادية داخل مؤسساتهم.

2. في المقابل، كان الباحثون الاجتماعيون أكاديميين، وكانت نقطة انطلاقتهم البحث في السلوك الإنساني في مكان العمل. وقد كانت معظم دراساتهم أيضاً، في البداية، مرتبطة بهموم

تحقيق الفعالية، التي تشمل آثار شروط العمل المادية على المستخدمين. غير أن الباحثين الذين جاؤوا بعدهم كانوا أكثر اهتماماً بالعامل الإنساني في العمل، وبالتالي ركزوا انتباههم على مسائل مثل دافع المستخدم والتواصل بين العاملين وأسلوب القيادة. وكان تركيزهم كبيراً على رضا الفرد بقدر ما كان على الاستخدام الفعال للموارد. وتشمل التسميات التقليدية التي أعطيت لهؤلاء الباحثين الاجتماعيين الأوائل: "نظريو العلاقات الإنسانية" و"المدرسة الاجتماعية النفسية." يث انصب جلّ اهتمامهم على العلاقات الاجتماعية والسلوك الفردي في العمل.

3. قدمت مجموعة أخرى من الباحثين الاجتماعيين، الذين تركز عملهم على فكرة المؤسسات باعتبارها منظومات اجتماعية، مشهداً أكثر شمولية لسلوك الناس في العمل بالاستناد إلى تفاعل عدد من المتغيرات، مثل البنية والمهام والتكنولوجيا والبيئة. وأُعطِي النظريون المحدثون في هذه المدرسة تسمية "نظريو الاحتمال" لأن أفكارهم استندت إلى ما كان مناسباً في ظروف محددة، أي حيث التأثير في الفرد بمتغير واحد كان محتملاً على علاقته بواحد آخر أو أكثر.

4. أما النظريون الأكثر حداثة في الإدارة، مثل منتزبرغ Mintzberg وبورتر Porter وبيترز Peters ومُس Moss وكانتر Kanter، فاتخذوا عادة منظوراً استراتيجياً يتضمن عدداً من العوامل الرئيسة ذات العلاقة بالمؤسسات. وقد شملت هذه العوامل مهمة المؤسسة ورؤيتها وثقافتها وقيمها وبنيتها المؤسساتية وقيادتها والبيئة الخارجية ورضا الزبون (الذي يشمل الزبون الداخلي والخارجي). وليس مثيراً للدهشة أن تكون هذه المقاربات قد اعتمدت على العمل الذي تمّ سابقاً. لقد تبنوا عموماً وجهة نظر شاملة عن المؤسسات، وفي طرق كثيرة يمكن اعتبارهم ممثلين جدد لنظرية الاحتمال. حيث اهتموا بالتنبؤ بالظروف الأفضل التي تنتج مؤسسات قادرة على تلبية متطلبات المنافسة لجهاتها المعنية المختلفة. كانت مساهمة الأكاديميين بينهم أكثر موضوعية من مساهمة المستشارين الإداريين (مثل بيترز)، الذين مالوا إلى أن يكونوا توجيهيين في مقاربتهم.

النظريات الكلاسيكية

5. اهتمت المقاربات الكلاسيكية للإدارة بالدرجة الأولى ببنية المؤسسة الشكلية أو الرسمية ونشاطاتها. وكان يُنظَر إلى مسائل مثل تقسيم العمل وإنشاء تراتبية السلطة وحجم الرقابة أنها الأكثر أهمية في إنجاز مؤسسة فعالة. وكان النصيران العظيمان للنظريات الكلاسيكية هما بلا شك هنري فايل1925 -1841) Henry Fayol) وإف دبليو تايلر F. W. Taylor (1856- 1915)). وبين هذين المديرين العاملين العظيمين وضعت أسس أفكار تنظيم الناس في العمل وتنظيم العمل نفسه. وقد طُورَّت هذه الأفكار على نحو منفصل في البداية، فايل في فرنسا، وتايلر في الولايات المتحدة. وبحلول ثلاثينيات القرن الماضي روّج عملهما وطوَّره كتّاب مثل ل. ف. أُروك L. F. Urwick وي. ف. ل. بريخ E. F. L. Brech على جانبي الأطلسي. وعمل هذين المساهمَين في النظريات الكلاسيكية للإدارة موضح في الفصل الثالث.

النظام الإداري *Bureaucracy*

6. فيما كان فايل وتايلر يتصارعان مع مشكلات الإدارة، كان ثمة باحث اجتماعي ألماني، ماكس فيبر (1924 -1864) Max Weber يطور نظرية بنية السلطة التي حدد فيها شكل المؤسسة التي أعطاها اسم "النظام الإداري."والسمات المميزة للنظام الإداري هي تعريف الأدوار داخل تراتبية ما، حيث أصحاب الوظائف يُعيَّنون وفقاً للجدارة، ويخضعون للقواعد التنظيمية ويُتوقَّع منهم أن يسلكوا سلوكاً غير متحيز. وستناقش أفكار فيبر وتأثيرها في نظرية المؤسسة الحديثة في الفصل الرابع بالتفصيل.

مدارس العلاقات الإنسانية والنفسية الاجتماعية

7. الفكرة الأساسية وراء مقاربة العلاقات الإنسانية للإدارة هي أن حاجات الناس عامل حاسم في إنجاز فعالية المؤسسة. وكان البروفيسور إلتون مايو هو الشخصية البارزة في

العلاقات الإنسانية، الذي قدمت مساهمته المعروفة بِـ "دراسات هوثورن"بين عامي 1927 و1932 حافزاً كبيراً لاعتبارات العامل الإنساني في العمل. ويقدم الفصل الخامس ملخصاً لدراسات هوثورن وتأثيرها في علم النفس.

8. تبنى الباحثون الأمريكيون في علم النفس الاجتماعي الكثير من المسائل التي طرحها مايو وزملاؤه في سنوات ما بعد الحرب. وكان التأثير الرئيس المبكر هنا هو عمل أبراهام ماسلو Abraham Maslow على الدافع الذي قام على تراتبية الحاجات الإنسانية، التي تتراوح من الحاجات الفيزيولوجية الأساسية (الطعام، النوم وغيرهما) إلى الحاجات النفسية العليا، مثل تحقيق الذات. وحتى قائمة المساهمين الهامين الآخرين مك غريغر Mc Gregor وأرجريس Argyris وليكر Likert وهرتزبرغ Herzberg. يغطي الفصل الخامس أعمال هؤلاء الباحثين ونتائج أبحاثهم. ويقدم الفصل السادس ملخصاً لأعمال الباحثين الجدد في الدافع (مثل فروم Vroom).

مقاربات النظام والاحتمال

9. بدأت مجموعة من النظريات بحلول أواخر ستينيات القرن الماضي بتحدي هيمنة العلاقات الإنسانية والنفسية. نظرت تلك النظريات إلى المؤسسات باعتبارها منظومات معقدة من الناس والأعمال والتقنيات. والعمل المبكر على هذه المقاربة قدمه باحثون بريطانيون من معهد تافيستك Tavistock للعلاقات الإنسانية، الذين، على الرغم من اسمهم، ميزوا أن العوامل الإنسانية أو الاجتماعية وحدها ليست هي الاعتبار الأكثر أهمية في تحقيق فعالية المؤسسة. لقد أدركوا أن المؤسسات جزء من بيئة أكبر تتفاعل معها وهي بشكل خاص تتأثر بالعوامل التقنية والاقتصادية بقدر تأثرها بالعوامل الاجتماعية. وصاغوا عبارة "المنظومة الاجتماعية التقنية المفتوحة "لوصف مفهومهم للشركة التجارية. ومفهوم المنظومة الاجتماعية "المفتوحة" أحد تلك المفاهيم التي تتفاعل مع بيئتها، مثل مشروع تجاري ما، أما المنظومة الاجتماعية "المغلقة" فهي مكتفية ذاتياً، مثل جماعة رهبانية صارمة. هذه المقاربة مدروسة بالتفصيل في الفصل التاسع.

10. نشأت عن مقاربة المنظومات المفتوحة "نظرية"، عملية بشكل أساسي تحاول أن تثبت أنه لا توجد نظرية في الوقت الحاضر تستطيع أن تضمن فعالية مؤسسة ما. بل على الإدارة أن تختار مزيجاً من النظريات التي يبدو أنها تلبي حاجة المؤسسة وضغوطها الداخلية والخارجية في مرحلة محددة من حياتها. وقد أطلق على هذه النظرية مصطلح مقاربة الاحتمال للإدارة. وأنصار هذه المقاربة الجديرون بالذكر هم بف Pugh وزملاؤه في المملكة المتحدة ولورنس ولورش في الولايات المتحدة، وستُقدَّم في الفصل العاشر خلاصة عن أعمالهم.

المقاربات الحديثة للإدارة

11. تركَّز التنظير للإدارة في العقدين الماضيين على فعالية المؤسسة مع تركيزه على المسائل الإستراتيجية. ويتضمن هذا التأكيد أكثر من مجرد الكفاءة، التي تهتم بـ "عمل الأشياء بطريقة صحيحة." فالفعالية هي بالدرجة الأولى مسألة "عمل الأشياء الصحيحة" حتى أكثر من أدائها بكفاءة. وهكذا، فاهتمامات الباحثين الجدد هي موضوعات محددة مثل تطوير مهمة استراتيجية وترسيخ قيم/ ثقافة المؤسسة (أي عمل الأشياء الصحيحة) بالإضافة إلى إدارة التغيير وتشجيع إدارة الجودة العامة وتحقيق التفوق في المؤسسة وتسهيل تعزيز القدرات الشخصية وتحسين علاقات الأوساط المعنية. وبعض الأفكار الأساسية في هذه المجالات من الاهتمام موضحة في الفصل الحادي عشر.

استنتاج

12. تُنجَز مهمة الإدارة في بيئة مؤسسة ما. وعلى مدى ثمانين عاماً أو نحوها تحرك تطوير نظريات متماسكة لتفسير أداء المؤسسة بعيداً من المقاربات التي اعتمدت بشكل خالص على حساب مسائل العلاقات البنيوية أو الإنسانية لمصلحة منظورات أكثر شمولية. فقد كانت

الأفكار المبكرة بشأن الإدارة تُقدَّم في وقت كان يفكر فيه بأن المؤسسات مثل الآلات تحتاج إلى نظم فعالة لتمكنها من العمل بفعالية. ولذلك كان التأكيد على الاستخدام الفعال للموارد، ولاسيما الموارد البشرية، في خدمة نموذج آلي للمؤسسات. وقد كيَّف المنظرون الجدد هذه المقاربة بأن أخذوا في الحسبان العوامل الاجتماعية والبيئية والتقنية في ورشة العمل. وكان تأكيدهم على رضا المستخدم بقدر ما كان على فعالية المؤسسة. ولا تستبعد المقاربات الحديثة لتحليل فعالية المؤسسة الأفكار التي وضعها المنظرون السابقون بالضرورة، لكنها تؤكد على أنها يجب أن تقوَّم في سياق حاجات المؤسسة الماسة إلى المرونة وفي الاستجابة للتغيير في بيئتها الخارجية والداخلية، ومن أجل أن تلبي المتطلبات المتنافسة لكل أوساطها المعنية المختلفة - زبائن، ممونون، مستخدمون، حملة أسهم وغيرهم.

الفصل الثاني

تعريفات الإدارة

مقدمة

1. ليس مفاجئاً، أن تكون المقاربات المختلفة لخلفية الإدارة النظرية قد أثمرت عدداً من التعريفات لما تعنيه كلمات رئيسة، مثل "إدارة" و"مؤسسة". سيبحث هذا الفصل التفسيرات النموذجية لمثل هذه الكلمات، ويقدم بعض التوضيحات.

معنى الإدارة

2. لا يوجد بشكل عام تعريف مقبول للإدارة باعتبارها فعالية، على الرغم من أن التعريف الكلاسيكي لا يزال هو تعريف هنري فايل. ويبقى تفسيره العام للإدارة في طرق كثيرة ساري المفعول بعد أكثر من ثمانين عاماً، ولم يعدله إلا الكتاب الجدد، كما هو مبين أدناه:

"أن تدير يعني أن تتوقع وتخطط وتنظم وتأمر وتنسق وتراقب."

هـ. فايل (1916)[1]

"الإدارة عملية اجتماعية... وتتكون هذه العملية من... التخطيط والرقابة والتنسيق والتحفيز."

ي. ف. ل. بريخ (1957)[2]

---

[1] Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.

[2] Brech, E.F.L. (1957), *The Principles and Practice of Management*, Longman.

"الإدارة عملية تشغيل يُفضَّل أن تشرَّح أولاً بتحليل الوظائف الإدارية... والوظائف الإدارية الخمس هي: التخطيط، التنظيم، إعداد الطاقم، التوجيه والقيادة، المراقبة."

كونتز و أودونيل (1984)[3]

ثمة خمسة مجالات في الإدارة تكوِّن جوهر الأداء التفاعلي في عالمنا المشوش هي: (1) الانشغال بالاستجابة للزبائن، (2) الابتكار المستمر في كل مجالات المؤسسة، (3) المشاركة . المشاركة الكلية والفوز بمساهمة كل الناس ذوي الصلة بالمؤسسة، (4) القيادة التي تحب التغيير (بدلاً من محاربته) وترسخ وتشارك في كل رؤيا ملهمة، و(5) تراقب من خلال منظومات مساعدة بسيطة تستهدف قياس "الأشياء الصحيحة" لبيئة الوقت الحاضر.

ت. بيترز (1984)[4]

تمثل التعريفات التي يقترحها بريخ وكونتز وأودونيل تغييرات في التأكيد لا في المبدأ. فعلى سبيل المثال، يسقط استخدام فايل لمصطلح الأمر لمصلحة التحفيز عند (بريخ) أو "التوجيه والقيادة"عند (كونتز وأودونيل). فيما وجهة نظر توم بيترز عن الإدارة، بالمقارنة، تنقل التأكيد من وصف ما هي الإدارة وتشدد على ما الذي يحتاج المديرون إلى عمله. وعلى الرغم من ذلك، حتى دعواته الحماسية للتعامل مع الشواش تعتدل بالإشارة إلى المشاركة (أي التحفيز) و"القيادة" و"الرقابة."

3. يجب أن يُميَّز أن التعريفات أعلاه واضحة للغاية. فما تقوله تلك التعريفات، بشكل أساسي، هو أن "الإدارة" عملية تمكِّن المؤسسات من وضع وإنجاز أهدافها بالتخطيط والتنظيم ومراقبة مواردها، التي تشمل الفوز بالتزام مستخدميها (الدافع). وفي السنوات العشرين الأخيرة، حاول عدة كتاب (مثلاً، ستوارت ومنتزبرغ) الابتعاد عن هذه المقاربة المعممة باتجاه تحليل أكثر تفصيلاً وموجهاً سلوكياً لما يفعله المديرون في الواقع.

4. فمنتزبرغ (1973)[5] ، على سبيل المثال، في تقديم دراسته الرئيسة للعمل الإداري يسلط

---

[3] Koontz, H. & O'Donnell, C. (1984), *Management* (8th edition), McGraw-Hill.

[4] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*, Macmillan.

الضوء على الأدوار الرئيسة التي يبدو أنها تظهر بطريقة نظامية في شكل كهذا. وهو يصف هذه الأدوار أنها "مجموعات ينظمها السلوك ويحددها الموقع"، ويصنفها في ثلاث مجموعات أساسية، كما يلي:

أدوار بين شخصية	أدوار إعلامية	أدوار تقريرية
رئيس	مدقق	مقاول
قائد	ناشر	معالج اضطرابات
منسق	ناطق باسم المؤسسة	موزع الموارد
		مفاوض

على الرغم من إمكانية تمييز هذا النموذج العشاري الدور، فلا تزال الإدارة تعرّف بشكل عام، وهناك مشكلة إضافية هي أن بعضها ينطبق على نحو مساوٍ على الأعمال غير الإدارية (مثل المدقق والمفاوض).

5. تبين ستوارت (1994)[6] ، في مراجعة الجهود لتعريف الإدارة، حجم صعوبة تقديم إجابة مركزة كفاية وشاملة في الوقت نفسه. وتوضح أنه في الواقع لا توجد مجرد فئة بل ثلاث فئات في موقع الإدارة: المستوى الأول يستلزم مسؤولية مباشرة عن الناس الآخرين، والمستوى الثاني يستلزم مسؤولية عن مديرين آخرين، والمستوى الثالث يستلزم مسؤولية عن الوظائف المتعددة (المدير العام). وفي كل هذه الأوضاع تواجه صاحب الوظيفة بعض الهموم الكبيرة:

- تعلم ما يعنيه أن تكون مديراً في ذلك المستوى (أي ما الدور الذي يجب أن تؤديه)،
- تعلم كيفية تحسين القدرة للحكم على الآخرين (لأن المدير سيضطر إلى الاعتماد على الآخرين وتفويضهم بالأعمال والمهام)،
- تعلم فهم المزيد عن قدرات ونقاط ضعف الشخص نفسه،

---

[5] Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.

[6] Stewart, R. (1994), *Managing Today and Tomorrow*, Macmillan.

- تعلم كيفية التعامل مع التوتر.

6. وتعتبر ستوارت أن الوظائف الإدارية، على وجه الخصوص، تتأثر بنطاق المسائل التالية والعلاقة بينها:

- جوهر الوظيفة (أي المسؤوليات الشخصية لصاحب الوظيفة التي لا يمكن أن تفوض لآخرين)، والتي تطلق عليها ستوارت مصطلح "مطالب" الوظيفة،
- "تقييدات"الوظيفة (مثل الموارد المحدودة)،
- "الخيارات"المتوفرة لصاحب الوظيفة بطريقة العمل المختلف من شخص آخر (مثل مقادير الوقت المختلفة المنفَقة على المسائل العملانية مقابل المسائل الاستراتيجية).

وقد وجدت ستوارت في بحثها أن الوظائف الإدارية يمكن أن تختلف كثيراً في حجم وتأثير كل من هذه العوامل الثلاثة.

7. لا يزال البحث جارياً من أجل تعريف شامل "للإدارة"ليس مفرط التعميم. وفي الوقت نفسه، يعالج هذا الكتاب الإدارة باعتبارها مجموعة من النشاطات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة (راجع أدناه). لكن هذه المقاربة مفيدة في تحليل عمل الإدارة لأغراض البحث والدراسة.

الإدارة

8. سيكون مفيداً، الآن، أن نميّز ما بين مفهوم "الإدارة بالمعنى الأكثر شمولاً Management"ومفهوم "الإدارة الضيق Administration". كان هذان المفهومان في وقت ما يستخدمان بالمعنى نفسه إلى هذا الحد أو ذاك. فقد استخدم فايل نفسه الكلمة الفرنسية Administration لتعني ما نفهمه الإدارة بالمعنى الواسع "management"في بحثه الأساسي حول الموضوع، وكذلك فعل لندال ف. أرويك Lyndall F. Urwick (راجع الفصل التالي). لكن في السنوات الأربعين الأخيرة، فُهِم مصطلح Management باعتباره أكثر شمولاً من مصطلح "Administration"، الذي أخذ يُفهَم باعتباره عملية أضيق في تطوير الإجراءات والمحافظة

عليها، مثلاً كما في إدارة المكتب. وذلك يعني أن الإدارة بمعنى Administration تهتم بأحد جوانب التنظيم. أما الإدارة بمعنى Management، بالمقارنة، فتهتم بالإضافة إلى ذلك بالتخطيط والمراقبة وتحفيز الطاقم.

المؤسسات

9. مهما يكن الرأي المفضل المتعلق بتعريف الإدارة Management، فالأمر الواضح هو أنها لا يمكن أن تناقَش بشكل واقعي إلا في سياق مؤسسة ما. وصف بريخ (1965)[7] ذات مرة المؤسسة باعتبارها "هيكل عملية الإدارة."ومع ذلك، يجب أن يكون معروفاً أن هذا "الهيكل"يمكن أن يوصَف بطرق مختلفة عديدة. والفارق الأول هو بين استخدام كلمة "organization"لوصف عملية التنظيم، واستخدامها لوصف الكينونة الاجتماعية التي تشكلها مجموعة من الناس. فالتنظيم organization باعتباره عملية يعالج لاحقاً في (الفصل 22 وملحقه). والمؤسسة organization باعتبارها كينونة اجتماعية هي ما نهتم به في هذا الفصل.

10. لا يوجد حتى الآن تعريف مقبول على نطاق واسع للمؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، كما تشير المقتبسات التالية، توجد بعض السمات المقبولة بشكل عام للمؤسسات مثل، الغرض، الناس، البنية.

- "المؤسسات استراتيجيات إنسانية معقدة مصممة لإنجاز أهداف محددة."

أرجريس Argyris (1960)[8]

- "ما دامت المؤسسات أنظمة سلوك مصممة لتمكين الناس ومكناتهم من تحقيق الأهداف، فالشكل المؤسساتي يجب أن يكون وظيفة مشتركة للخصائص الإنسانية وطبيعة بيئة مهمة العمل."

سيمون Simon (1976)[9]

---

[7] Brech, E.F.L. (1965), *Organisation – the Framework of Management* (2nd edition), Longman.

[8] Argyris, C. (1960), *Understanding Organisational Behaviour*, Tavistock.

- "المؤسسات أنظمة للناس المتبادلي الاعتماد."

بوف Pugh (1990)[10]

- تنشأ المؤسسات لإنجاز أغراض لا يمكن للأفراد أن ينجزوها بإمكانياتهم الشخصية.

إذن تقدم المؤسسات وسيلة عمل مع الآخرين لإنجاز الأهداف... والمرجح أن تكون محددة أياً كان في الموقع الأفضل للتأثير فيها... إحدى الخصائص الأساسية في المؤسسات هي تعقيدها.

ستوارت (1994) [11]

11. مثل مناقشات نظرية الإدارة، تميل مقاربات نظرية المؤسسة إلى اتباع النموذج الكلاسيكي والعلاقات الإنسانية ومنظورات النظم. فتركز المقاربة الكلاسيكية الانتباه على بنية المؤسسة وكل ما هو مطلوب لاستمراريتها (الرسوم البيانية للمؤسسة، إجراءاتها، قنوات الاتصال فيها إلخ). بريخ وأورويك مثالان جيدان للكتاب الذين يرون المؤسسات بهذه الطريقة.

وتقول مقاربة العلاقات الإنسانية، بالمقارنة: في الحقيقة، الناس هم المؤسسة. ولذلك فالأمر الحاسم هو أن يُعطَى الاعتبار الأول لمسائل حاجات المجموعة والفرد قبل المسائل الأخرى مثل البنية ومستويات السلطة وصناعة القرار، على سبيل المثال. تحسين العمل الوظيفي Job Enrichment مثال نموذجي على مقاربة العلاقات الإنسانية لتصميم المؤسسة.

أما مقاربة النظم فتستهدف وصف المؤسسات بلغة النظم المفتوحة التي تستجيب للتأثيرات الخارجية والداخلية في تطوير أهدافها وإنجازها في النهاية.

تشمل مجالات الاهتمام الرئيسة بالنسبة لنظريات النظم العلاقة بين المؤسسات الرسمية (أو غير الرسمية) وثقافة المؤسسة وتأثير التكنولوجيا.

في النهاية، تستهدف مقاربة الاحتمال تطوير نظرية النظم بموازنة عدد من المتغيرات

---

[9] Simon, H. (1976), *Administrative Behaviour* (3rd edition), Collier Macmillan.

[10] Pugh, D. (ed.) (1990), *Organisational Theory: Selected Readings* (3rd edition), Penguin.

[11] 11. Stewart, R. (1994), *Managing Today and Tomorrow*, Macmillan.

الرئيسة في المؤسسة ضمن سياق محدد (خارجي وداخلي). وهذه المقاربة الأخيرة هي التي يعدلها عملياً كل باحث جديد في بحثه من أجل الملف الأفضل للمؤسسة ـ البنية، الإستراتيجية، الطاقم، وغير ذلك.

العلاقة بين نظرية الإدارة ونظرية المؤسسة

12. في السنوات الثلاثين الماضية، أفضى تأثير العلوم السلوكية على دراسة الناس في العمل إلى تفوق نظرية المؤسسة على نظرية الإدارة البحتة. فلم يعد يُنظَر إلى الإدارة باعتبارها العامل الرقابي في مؤسسات العمل. وبدلاً من ذلك يُنظَر إليها باعتبارها وظيفة في المؤسسات، مهمتها العمل على تعريف أهداف المؤسسة وإنجازها بالتكيف مع التغيير والحفاظ على توازن عملي بين الضغوط المختلفة والمتنازعة أحياناً أثناء العمل في المؤسسة.

13. يلخص هاندي Handy (1993)[12] العلاقة الجديدة بشكل دقيق جداً. ويشير في نقاش حول دور المدير إلى أن المتغيرات الرئيسة التي على المدير أن يصارع لمعالجتها هي:

- الناس
- العمل والبنى
- النظم والإجراءات.

ولا يمكن أن تُعالَج هذه المتغيرات في معزل بل ضمن تقييدات بيئة معينة رأى هاندي فيها ثلاثة مكونات حاسمة هي:

- أهداف المؤسسة
- التكنولوجيا المتوفرة
- ثقافة المؤسسة (القيم، المعتقدات وغير ذلك).

12 Handy, C. (1993), *Understanding Organisations* (4th edition), Penguin.

وهذه العوامل الستة المشار إليها تتفاعل في ما بينها، ويقود التغيير في أحدها حتماً إلى تغيير في واحد أو أكثر من تلك العوامل. ولتدير بنجاح يعني أن توازن هذه العوامل بطريقة تلبي حاجات المؤسسة في فترة معينة من الزمن، التي هي بالضرورة مقاربة محتملة للإدارة.

عملية الإدارة

14. تستند مقاربة النظم للمؤسسات (راجع الفصل 9) إلى ثلاثة مكونات أساسية هي: **الإدخالات والتحويلات والإخراجات**، وعملية الإدارة تهتم بهذه المكونات الثلاثة جميعاً، ولاسيما بعمليات التحويل في المؤسسات. كما عبّر دركر Drucker (1955)[13] عن ذلك أولاً، قبل نحو أربعين عاماً. تهتم الإدارة "بالتنظيم المنهجي للموارد الاقتصادية"ومهمتها هي جعل هذه الموارد منتجة. وتقدم الفقرات التالية فكرة الإدارة باعتبارها عملية تحويل، وتصف عناصرها الرئيسة وتؤكد أن الإدارة مُوجَّهة نحو النتائج مثلما هي موجهة نحو الفعل.

15. ليست الإدارة فعالية قائمة بذاتها، بل هي على الأصح وصف مجموعة متنوعة من النشاطات التي ينجزها هؤلاء الأعضاء الذين دورهم هو دور "المدير"أي شخص ما إما أن يمتلك مسؤولية رسمية عن عمل شخص ما أو أكثر في المؤسسة أو المسؤول عن واجبات استشارية خاصة في دعم فعاليات الإدارة الأساسية. وهذه الفعاليات مدرجة في مجموعات تحت مصطلحات فعاليات **التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة**. وتصف هذه التصنيفات النشاطات التي تشير على نحوٍ واسع إلى ما يفعله المديرون في الممارسة، في ما يتعلق بإدخالاتهم بالدرجة الأولى. وينطبق هذا على الإدارة المشرفة ومواقع الإدارة الدنيا بالإضافة إلى أدوار الإدارة المتوسطة والعالية.

16. يمكن تلخيص مجموعات فعاليات الإدارة كما يلي:

---

[13] Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Heinemann.

- **التخطيط:** تقرير أغراض أو أهداف المؤسسة والإعداد لكيفية إنجازها.
- **التنظيم:** تحديد الفعاليات وتوزيع المسؤوليات لتنفيذ الخطط وتنسيق الفعاليات والمسؤوليات في بنية مناسبة.
- **التحفيز:** تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية للمستخدمين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **المراقبة:** مراقبة وتقييم الفعاليات وتقديم الآليات التصحيحية.

هذه المجموعات التقليدية - **مقاربة التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة** - هي التي اختيرت لتمثل الهيكل لهذا الكتاب. ومع أنها مُقيَّمة بأنها لا تروي القصة الكاملة لما تكوِّنه الإدارة، إلا أنها طريقة مناسبة لوصف معظم جوانب عمل المديرين في الممارسة.

17. قبل أن ننتقل إلى دراسة هذه المجموعات كل على حدة بالتفصيل، سيكون مفيداً أن ندرس بعض نواقص مقاربة التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة من أجل أن نأخذها في الحسبان في الفصول التي تلي. وكما بيّنا أعلاه، تركز هذه المقاربة على أفعال (إدخالات) المديرين أكثر مما تركز على النتائج (الإخراجات). وتتجاهل أيضاً دور مكونات الوظيفة الإدارية، ولا تأخذ في الحسبان المستويات المختلفة للوظيفة الإدارية.

18. أولاً، دعونا نعد إلى مسألة النتائج. يعتبر أحد الكتّاب ذوي التأثير في موضوع الفعالية الإدارية، البروفسور بل ردين Bill Reddin من جامعة برنسويك New Brunswick، أن الأمر جوهري أن يُحكَم على العمل الإداري بنتائجه وليس بما وظّف، وبمنجزاته لابنشاطاته. وفي كتابه، **الفعالية الإدارية**، (1970)[14] ، يحاول أن يبرهن أننا نميل إلى الخلط بين الكفاءة والفعالية. فالكفاءة Efficiency هي معدل الإنتاج بالنسبة للتوظيف (معدل الإخراج بالنسبة للإدخال). ومهما يكن، على الرغم من أنه يمكن إحراز كفاءة بنسبة 100% من خلال إنتاج عالٍ في ما يتعلق بتوظيف عالٍ، يمكن إنجاز النتيجة نفسها حيث يكون كل من الإنتاج والتوظيف

---

[14] Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw Hill.

منخفضاً. والفعالية Effectiveness، كما يعرفها ردين هي المدى الذي ينجز فيه مدير ما متطلبات الإنتاج في موقعه. وهذا يفترض أن النتائج محددة وقابلة للقياس. والأمثلة على الفرق بين المديرين الأكفاء والمديرين الفعالين، تبعاً لـِ ردين، هو أن المدراء الأكفاء يسعون إلى حل المشكلات وتخفيض التكاليف، في حين أن المديرين الفعالين يسعون إلى إنتاج بدائل خلاقة وزيادة الربح. وعلى هذا الأساس فإن مقاربة **التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة** تهتم "بالكفاءة" أكثر من "الفعالية."

19. يجب أن نميز أن مقاربة **التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة** هي بالأساس مقاربة للإدارة تتمركز حول قائد ما. لا تأخذ بالحسبان مجموعة الأدوار التي يمكن الطلب إلى المديرين أن يقوموا بها. وقد رأينا أعلاه أن تحليل منتزبرغ للأدوار الإدارية محددة بسبعة أدوار رئيسة تشمل بوضوح ما هو أكثر من التخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة. تتضمن الأدوار الأخرى الحاسمة، مع أنها أقل مكانة، نشاطات الربط ومعالجة الاضطرابات، على سبيل المثال. يتخذ كوتر Kotter (1996)[15] وجهة النظر التي تقول حيث التغيير مسألة هامة، يكون النجاح مسؤولية القيادة أكثر من الإدارة. فالقائد في رأيه يجعل التغيير يحدث، غالباً بنتائج بعيدة الأمد. أما الإدارة فتعزز القدرة على التنبؤ والنظام، ويمكنها أن تنجز نتائج قصيرة الأمد. ويعتقد كوتر بأنه يوجد كثير من التأكيد على إدارة المؤسسات، وقليل جداً من التأكيد على تزويدها بقيادة فعالة.

التخطيط

20. التخطيط فعالية تشمل القرارات بشأن الغايات (أهداف المؤسسة وأغراضها)، والوسائل (الخطط)، والإدارة أو السلوك (السياسات)، والنتائج. إنها فعالية تحدث على خلفية (1) بيئة المؤسسة الخارجية، و(2) مواطن قوة وضعف المؤسسة الداخلية. ويمكن للتخطيط أن يكون طويل المدى، كما في التخطيط الاستراتيجي ووضع خطة للشركة، أو قصير المدى كما في

---

[15] Kotter, J.P.(1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.

وضع ميزانيات سنوية لأقسام الشركة. وينطوي التخطيط الطويل المدى عادة على أفق زمني لنحو خمس سنوات، على الرغم من أن هذا قد يكون عشر سنوات أو عشرين سنة في صناعات محددة (مثل استخراج النفط والصناعات الصيدلانية وغيرها). يمكن للتخطيط أن يكون القصير المدى لأية مدة من الحاضر الحالي (إدارة أزمة) إلى نحو عام واحد. وتصف الفصول من 16 إلى 21 جوانب التخطيط الرئيسة.

التنظيم

21. يجب وضع الخطط موضع التنفيذ، وهذا يتضمن التنظيم التفصيلي للمهمات والموارد البشرية والمادية التي يحتاج إليها إنجاز الخطط وتنسيقها. والمسألة الرئيسة هنا هي تلك المعنية بالاتصالات الرسمية. وتعالج الفصول من 22 إلى 27 جوانب التنظيم المختلفة.

التحفيز

22. سندرس بعض أهم نظريات التحفيز في الفصلين الخامس والسادس. والنشاطات التحفيزية للمديرين، في كل حال، هي بشكل أساسي عملية في قصدهم لأن على المديرين أن يفوزوا بالتزام مستخدميهم في وضع الخطط وتنفيذها. وهذه المسألة هي بالدرجة الأولى مسألة القيادة، أو أسلوب الإدارة، ويوجز الفصل السابع الخيارات الرئيسة المتاحة للمديرين في الممارسة.

المراقبة

23. تهتم نشاطات المراقبة بشكل أساسي بقياس التقدم وتصحيح الانحرافات. والوظائف الأساسية للرقابة هي:

- وضع معايير للأداء،
- قياس الأداء العملي على أساس المعايير الموضوعة،
- اتخاذ تدابير تصحيحية حيث يكون ذلك مناسباً.

وتعمل نشاطات المراقبة والضبط باعتبارها آلية رد تفاعلي بالنسبة للنشاطات الإدارية. وبالتالي، استخدامها حاسم لنجاح الإدارة. وستناقش الجوانب الأساسية في الفصول من 28 إلى 30.

النظريات الكلاسيكية في الإدارة

في هذا القسم، يصف الفصلان ويعقبان على الأفكار الرئيسة في النظريات الكلاسيكية البارزة.

فيلخص الفصل الثالث، أولاً، الأفكار التي قدمها هنري فايل، ثم يصف عمل ف. دبليو تايلر وما يدعى مدرسة الإدارة العلمية، وأخيراً يصف كيف عدَّل لندل ف. أرويك و ي. ك. ل. بريخ الأفكار الكلاسيكية ووسعاها في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

ويوجز الفصل الرابع نظرية النظام الإداري مع إشارة خاصة إلى العمل ذي الأثر الفعال لـِ ماكس فيبر Max Weber.

الفصل الثالث

البحث عن مبادئ الإرادة

مقدمة

1. بدأ البحث العلمي عن مبادئ للإدارة يمكن تطبيقها بشكل شامل في الأجزاء المركزية الصناعية في أوروبا وأمريكا في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر. يصف هذا الفصل أولاً الأفكار الأكثر أهمية في الإدارة التي اقترحها الفرنسي، هنري فايل، في مطلع القرن العشرين. وقد أعير اهتمام خاص لتعريفه للإدارة ومبادئه العامة لها، التي يمكن مقارنتها في ما بعد بالمبادئ المشابهة التي اقترحها كتاب كلاسيكيون آخرون. ويتابع الفصل بتقديم ملخص لأفكار ف. دبليو تايلر المتعلقة "بالإدارة العلمية" في مكان العمل، بالإضافة إلى إشارات موجزة إلى أفراد آخرين شاركوه وجهة نظره، وينتهي الفصل بخلاصات لأفكار اثنين من المديرين العلميين الذين جاؤوا في ما بعد وهما ل. ف. أرويك و ي. ف. بريخ، اللذين طوّرا أفكار فايل وتايلر في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية.

هنري فايل *Henri Fayol*

2. بدأ هنري فايل (1925- 1841) الصناعي والمفكر الفرنسي المشهور حياته العملية مهندس مناجم شاب في عمر التاسعة عشرة. وقد أمضى حياته العملية كلها بالشركة نفسها، مترقياً إلى مدير عام في عمر السابعة والأربعين، ولم يتقاعد إلا بعد عيد ميلاده السابع والسبعين! وفي ظل قيادته نمت الشركة وازدهرت على الرغم من أنها كانت على حافة الإفلاس عندما تولى إدارتها. أكسبته نجاحاته في المقاولات شهرة وشعبية واسعة، وعندما نشر في عام 1916 عمله الرئيس في الإدارة، ضمن لنفسه مكاناً في حوليات التاريخ الصناعي.

3. جلب نشر كتاب ""الإدارة الصناعية والعامة"" Administratione industrielle et generale"" عام 1916 إلى الضوء خلاصة تجربة حياة في العمل الإداري. ونشرت الترجمة الإنكليزية الأفضل للكتاب التي قام بها كونستانس ستورز Constance Storrs دار بتمانز Pitmans بعنوان "الإدارة العامة والصناعية"عام 1949[1]. وكاتب المقدمة لهذه الترجمة لم يكن أحداً آخر غير ل. ف. أرويك (راجع سيرته في الفقرة 9 أدناه). ناقش أرويك ملاءمة العنوان، الذي تُرجِمت فيه الكلمة الفرنسية "Administration"باعتبارها "management". وكان خوفه أن مع مثل هذا العنوان سيفهم عمل فايل أنه مناسب للصناعة وحسب، في حين أنه، في رأي أرويك، يمكن تطبيقه في دوائر الحكومة المركزية والمحلية أيضاً. وقد بيّن التاريخ أن لا حاجة إلى القلق بشأن ذلك، ما دام لأفكار فايل تأثير كبير في عالم المؤسسات.

تعريف فايل للإدارة

4. قدّم فايل تعريفه المشهور للإدارة من خلال البدء بما اعتبره أنه النشاطات الأساسية في أي مشروع صناعي. وقد أكد على ستة نشاطات رئيسة هي التالية:

- النشاطات التقنية، مثل الإنتاج.
- النشاطات التجارية، مثل الشراء والبيع.
- النشاطات المالية، مثل تأمين رأس المال.
- النشاطات الأمنية، مثل حماية الممتلكات.
- نشاطات المحاسبة، مثل تقديم المعلومات المالية.
- النشاطات الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم.

وقد سلّم فايل بأن النشاطات الخمسة الأولى كانت معروفة جيداً سابقاً، لكنه ميز في

[1] Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.

البداية أن المجموعة السادسة من النشاطات تتطلب مزيداً من التوضيح لقرائه. بينما كانت النشاطات الأخرى كلها متبادلة الاعتماد إلى حدٍ ما، لم يكن ثمة نشاط واحد مهتمٌ بالتخطيط الواسع وتوفير الموارد. وكان ضرورياً على نحو حيوي عزل مجموعة النشاطات الأخيرة هذه، كما قال فايل، ولها أعطى اسم مجموعة النشاطات الإدارية Managerial.

5. لتدير، يعني "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتأمر وتنسق وتراقب وتضبط."وقد رأى التنبؤ والتخطيط أنه تطلع إلى المستقبل ورسم خطة عمل. ونظر إلى التنظيم في مصطلحات بنيوية، ووصف الأمر بأنه "المحافظة على النشاط بين أفراد الطاقم". ورأى التنسيق أنه نشاط توحيدي بشكل أساسي، وعنى بالمراقبة والضبط ضمان أن تحدث الأشياء بما يتوافق مع السياسات والممارسة الراسخة. والأمر الهام هو ملاحظة أن فايل لم يرَ النشاطات الإدارية تنتمي إلى الإدارة بشكل حصري. فمثل هذه النشاطات هي جزء وحزمة من نشاطات اجتماعية في مشروع ما. ومع قولنا هذا، الأمر الهام الآخر هو أن نشير إلى أن مبادئ فايل العامة في الإدارة تأخذ منظوراً ينظر بشكل أساسي إلى المؤسسات من الأعلى إلى الأسفل. وعلى الرغم من ذلك فإنها تمتلك فضيلة اتخاذ وجهة نظر شاملة لدور الإدارة في المؤسسات. وهكذا يمتلك تحليل فايل تضمينات أكثر بعداً من أفكار ف. دبليو تايلر في الإدارة العلمية، التي تمركزت على أرضية الورشة.

مبادئ فايل في الإدارة

6. أدرج فايل في كتابه أربعة عشر مما سماه "مبادئ الإدارة". وهي الوصفات التي غالباً ما طبقها في حياته العملية. وقد أكد على أن هذه المبادئ ليست مطلقة بل قابلة للتعديل وفقاً للحاجة. ولم يزعم أن قائمة مبادئه هذه شاملة، بل خدمته جيداً في الماضي وحسب. و"المبادئ الأربعة عشر المدرجة في القائمة أدناه في الشكل 3.1 مقدمة حسب الترتيب الذي وصفه فايل، لكن الملاحظات هي خلاصة تفكيره في كل فكرة.

0	تقسيم العمل	يقلص فجوة الانتباه أو الجهد بالنسبة لأي شخص أو مجموعة، ويطور الممارسة والألفة.
1	الصلاحية	الحق بإعطاء الأوامر، وينبغي ألا يُنظَر إليها دون الإشارة إلى المسؤولية.
2	الانضباط	المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية بين الشركة ومستخدميها.
3	وحدة القيادة	رجل واحد رئيس أعلى واحد
4	وحدة التوجيه	رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات ذات هدف واحد.
5	خضوع المصالح الفردية	يجب ألا تتغلب مصلحة فرد أو مجموعة على المصلحة العامة. وهذا مجال صعب في الإدارة.
6	الراتب	يجب آن يكون الراتب منصفاً لكل من المستخدم والشركة.
7	المركزية	حاضرة دائماً إلى هذا الحد أو ذاك، وذلك يعتمد على حجم الشركة ونوعية مديريها.
8	سلسلة المكانة	خط السلطة من الأعلى إلى الأدنى في المؤسسة.
0/	النظام	مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب، الرجل المناسب في المكان المناسب.
00	المساواة	الجمع بين المعاملة اللطيفة والعدالة تجاه المستخدمين.
01	استقرار مدة عمل الطاقم	يحتاج المستخدمون إلى أن يُعطوا وقتاً للاستقرار في أعمالهم، حتى ولو كان ذلك فترة طويلة في حالة المديرين.
02	المبادرة	ضمن حدود السلطة والانضباط، يجب تشجيع كل مستويات الطاقم على أن تعرض مبادرتها.
03	معنويات الطاقم	الانسجام قوة كبيرة لمؤسسة ما. ويجب تشجيع فريق العمل.

الشكل 3.1، مبادئ فايل في الإدارة

7. تبنى أتباع المدرسة الكلاسيكية الجدد، مثل أوريك وبريخ، مبادئ فايل العامة. أما منظرو الوقت الحاضر فلن يجدوا مادة غنية في هذه المبادئ. ومن وجهة نظرنا في هذه الأيام، يمكن طرح الملاحظات العامة التالية:

1. تصف الإحالات إلى تقسيم العمل وسلسلة المكانة، ووحدة القيادة والمركزية، مثلاً نوع المؤسسة الرسمية التي غدت تُعرَف في النهاية الجهاز الإداري. وقد كان فايل، في طريقة كلاسيكية حقيقية يؤكد على الطبيعة البنيوية للمؤسسات.
2. مسائل مثل الفرد في مواجهة المصالح العامة، والراتب والمساواة احترمت كثيراً من وجهة نظر إدارة أبوية. أما اليوم، فالمسائل التي تخفي العدالة، أو تنازع المصالح الحقيقية بين المجموعات يجب أن تحل بالمشاركة بين الإدارة والنقابة، وغالباً بمشاركة فريق ثالث من خلال الحكومة.
3. على الرغم من التأكيد على الجوانب التراتبية في مشروع العمل، فقد كان فايل يدرك جيداً الحاجة إلى تجنب أية مقاربة آلية مفرطة نحو المستخدمين. وهكذا فالإشارات إلى المبادرة وروح الجماعة التي تشير إلى حساسيته تجاه حاجات الناس كأفراد ومجموعات. ومثل هذه المسائل ليست ذات اهتمام كبير للمنظرين هذه الأيام، والفرق الرئيس هو أنه حيث يرى فايل هذه المسائل في سياق بنية تنظيمية عقلانية، يراها المتخصص بتطوير المؤسسة الحديثة في لغة تعديل البنى وتغيير سلك العاملين لإنجاز التطابق الأمثل بين المؤسسة وزبائنها.
4. كان فايل الأول الذي أنجز نظرية حقيقية مستندة إلى عدد من المبادئ التي يمكن أن تُنقَل إلى آخرين. والكثير من هذه المبادئ تبنتها المؤسسات الحديثة. وقد خضع تأثيرها في فعالية المؤسسة لنقد متزايد في السنوات العشرين الماضية، لأن مثل هذه المبادئ لم تصمَّم بالدرجة الأولى لمعالجة الشروط الحديثة للتغيير السريع، والبنى الأكثر استواء ومشاركة المستخدم المتزايدة في عمليات صنع القرار في المؤسسة.

ف. دبليو تايلر والإدارة العلمية

8. تلخص الفقرات التالية الأفكار الرئيسة لرواد الإدارة العلمية ـ ف. دبليو تايلر وفرانك و ليليان غِلبرِث و هـ. غانت H.Gantt ـ وتعليق على النتائج الأساسية لعملهم.

9. كان فريد وينسلو تايلر Frederiek Winslow Taylor (1856-1915) مثل فايل واحداً من المديرين المنظرين الأوائل. وُلِد في بوسطن، بولاية ماساتشوستس عام 1856، وأمضى القسم الأعظم من حياته يعمل على مشكلات تحقيق كفاءة أكبر على أرض الورشة. والحلول التي توصل إليها، استندت بشكل مباشر على تجربته الشخصية في العمل، أولاً كعامل في ورشة ومن ثم مديراً. فقد بدأ حياته العملية عاملاً مساعداً في الأعمال الهندسية. وبعد أن أمضى فترة تدريبه، انتقل إلى شركة ميدفال ستيل MidVale Steel، حيث، في سياق عشر سنوات، ترقى من عامل إلى مراقب ورشة. وخلال هذا الوقت، وُلِدت أفكار تايلر في الإدارة العلمية؛ ففي عام 1889، ترك شركة ميدفال ستيل ليعمل لشركة بيت لحم ستيل، حيث رسخ أفكاره وطبق خبراته الأكثر شهرة في تحسين إنتاجية العمل. كان تايلر متحمساً لنقل أفكاره إلى الآخرين، الأمر الذي حققه من خلال كتاباته، التي أكثرها جدارة بالملاحظة كتابه، **مبادئ الإدارة العلمية**، الذي نُشِر عام 1911.[2] وبعد موته، جُمِعت معظم أعماله ونُشِرت بعنوان الإدارة العلمية، عام 1947.[3] لم يلتقِ بـ هنري فايل وربما لم يعرف تحليل فايل للإدارة.

البيئة التي نشأت فيها الإدارة العلمية

10. كانت السنوات العشرون الأخيرة أو نحوها في القرن التاسع عشر وقتاً لمواجهة، غالباً، الحقائق الواقعية البشعة في حياة المصنع. من وجهة نظر أرباب العمل، كانت كفاءة طرق العمل هي المسألة المهيمنة. حيث أسهمت سرعة انتشار الثورة الصناعية في العالم الغربي في ظهور مصانع جديدة ومعامل جديدة وآليات عمل جديدة، وكانت اليد العاملة وافرة. وكانت المشكلة كيف يجب تنظيم كل هذه المكونات في أشغال تتميز بالكفاءة ومربحة.

11. على هذه الخلفية، طوَّر تايلر أفكاره. كان مشغوفاً بكفاءة طرق العمل. وقد أدرك في

---

[2] Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Bros.

[3] Taylor, F.W. (1947, *Scientific Management*, Harper & Row.

مرحلة مبكرة أن مفتاح مثل هذه المشكلات يكمن في تحليل العمل المنهجي. حيث أقنعته تجربته كعامل ومدير بأن عدداً قليلاً من العمال، إذا كان هناك أي منهم، يقدمون أكثر من الحد الأدنى من جهدهم في عملهم اليومي. وقد وصف هذا الميل أنه التظاهر بالعمل، الذي قسمه إلى تظاهر طبيعي، أي الميل الطبيعي لدى الإنسان لأخذ الأشياء السهلة، والتظاهر النظامي، أي القيد المقصود والمنظم لمعدل العمل الذي يفرضه المستخدمون. وقد بدا لتايلر أن أسباب التظاهر بالعمل تنشأ من ثلاث مسائل هي:

1. الخوف من البطالة،
2. تقلبات الكسب من أنظمة العمل بالقطعة
3. طرق الممارسة العامة التي سمحت بها الإدارة.

وكانت أجوبة تايلر على هذه المسائل هي تطبيق الإدارة العلمية.

مبادئ الإدارة العلمية

12. أدرك تايلر أن الإجراءات التي كان يقترحها ستبدو أكثر من كونها طريقة جديدة - ستكون ثورية! وبيَّن في المقدمة أن الإدارة العلمية تتطلب ثورة ذهنية كاملة من جانب كل من الإدارة والعمال.

13. في تطبيقها على الإدارة، تطلبت المقاربة العلمية الخطوات التالية:

- تطوير علم لكل عملية ليحل محل الرأي والممارسة العامة.
- التحديد بشكل صحيح من العلم الوقت المناسب والطريقة المناسبة لكل عمل.
- إنشاء مؤسسة مناسبة تأخذ كل المسؤولية من العمال ما عدا تلك المسؤولية المرتبطة بأداء العمل الفعلي.
- اختيار العمال وتدريبهم.
- قبول أن تدار الإدارة أيضاً بالعلم الذي طُوِّر لكل عملية والتنازل عن سلطتها التعسفية على العمال أي التعاون معهم.

14. رأى تايلر أنه إذا كان على التغيير أن يحدث على مستوى الورشة، فسوف يكون عندئذٍ على الوقائع أن تحل محل الرأي والتخمين. ويتحقق هذا من خلال دراسة وظائف مجموعة من العمال المؤهلين بشكل خاص، ودراسة كل عملية وتوقيتها بساعة توقيت. ثم تلغى كل الحركات غير الضرورية لتقديم الطريقة الأمثل لإنجاز عمل وظيفي ما. وستغدو هذه الطريقة الأمثل هي المعيار الذي يجب أن يُستخدَم في كل الأعمال المماثلة. ستُعرَف هذه الطريقة التحليلية في النهاية بأنها دراسة العمل، وهي سلسلة التقنيات المستخدمة الآن في كل أرجاء العالم (راجع الفصل 40).

15. في زمن تايلر، كانت الممارسة الأكثر اعتياداً على مستوى تنظيم العمل بالنسبة للإدارة أن تدع طرق العمل لمبادرة العمال - التي سماها تايلر الممارسة العامة. واقتراح تايلر أن يأخذ المديرون ذلك الدور كان شيئاً جديداً بالتأكيد. ليس ذلك وحسب، بل كان خلافياً، لأنه كان يقلص بشكل متعمد مدى عمل الفرد. قال معاصروه إنه حوّل الناس إلى آلات ذاتية الحركة. وبرهن تايلر أن العامل العادي يُفضِّل أن يُعطَى مهمة محددة ذات معايير واضحة. وكانت النتيجة لأجيال المستقبل فصل التخطيط والمراقبة عن العمل، أو تجزئة العمل. وافتراضات نظرية إكس X لـِ مك غريغور عن الناس (راجع الفصل الخامس، وصفية بالدرجة الأولى للأسلوب الإداري الذي قدمته أفكار تايلر. وفي العقد الأخير أو نحو ذلك، وضعت أفكار مثل تخصيب الوظيفة وتصميم العمل في الممارسة لمواجهة آثار تجزئة العمل بدقة في سنوات انتشار أفكار تايلر. والملاحظة الثانية على نزعة تايلر هي أن تفكيك المهارات التدريجي في العمل ترافق مع ارتفاع المعايير التعليمية، وبالتالي مالت إلى زيادة إحباط العامل أكثر.

16. شعر تايلر بأن على كل شخص أن يستفيد من الإدارة العلمية - العمال والمديرون أيضاً. فلم يوافق على طريقة الأنظمة بأجر محدد للقطعة التي كانت تعمل في أيامه، حيث كانت الممارسة أن تخفض الإدارة أجور القطعة إذا ارتفعت مكاسب العمال أكثر من المستوى المقبول. فكانت وجهة نظر تايلر، بعد قياس وظائف العمال علمياً أن توضع معدلات الأجور وفقاً لذلك، ثم ينبغي مكافأة العمال الأكفاء مقابل إنتاجيتهم دون حدود. وكانت الصعوبة

بالنسبة لمعظم المديرين هي أنهم كانوا يفتقرون إلى خبرة تايلر في قياس الزمن وكان عليهم أن يلجؤوا إلى حسم اعتباطي في معدلات الأجور حيث كانت القياسات فضفاضة.

17. وإلى الحد الذي كان يهم العمال، طلبت الإدارة العلمية منهم أن:

- يتوقفوا عن القلق بشأن تقسيم ثمار الإنتاج بين الأجور والأرباح.
- يساهموا في ازدهار الشركة من خلال العمل بطريقة صحيحة وتلقي زيادات في الأجور تتراوح بين 30% و 100% تبعاً لطبيعة العمل.
- يتخلوا عن أفكارهم في التظاهر بالعمل ويتعاونوا مع الإدارة في تطوير العلم.
- يقبلوا أن تكون الإدارة مسؤولة، وفقاً للمقاربة العلمية، عن تحديد ما ينبغي عمله وكيفية عمل ذلك.
- يوافقوا على التدريب في طرق جديدة، حيث يمكن تطبيق ذلك.

18. كانت إحدى طروحات تايلر الأساسية هي أن تبنّي المقاربة العلمية سيفضي إلى المزيد من الرفاهية للجميع. وكانت، وذلك أكثر أهمية للمساهمة في شطيرة أكبر من التنازع على تقسيم الشطيرة الموجودة. وغني عن القول إن هذا النوع من المقاربة يتلقّى استحسان النقابات العمالية في ذلك الزمن. وقد رأى تايلر أنّ النقابات ذوات نفوذ مقيد بلا ريب في مسائل مثل الإنتاجية. وفي رأيه ما دام يمكن تحديد الأجور علمياً، فينبغي ألا تتأثر بعوامل تعسفية مثل سلطة نقابة ما أو نزوة إدارة ما. وقد بيَّنت تجربته الشخصية كيف أن المزيد من المكاسب تحققت من خلال تبني العمال بدورهم للمقاربة العلمية.

19. وفي ما يتعلق بتنظيم العمل، كان العمال تحت رقابة إدارتهم في نظام تايلر. وقد شعر تايلر أن ذلك سيكون مقبولاً لديهم لأن أعمال الإدارة ستقوم على الدراسة العلمية للعمل وليس على أي أساس اعتباطي. وستكون مقبولة أيضاً، كما برهن تايلر، بسبب زيادة المكاسب المتاحة في ظل النظام الجديد. وقد زعم أنه نادراً ما ستكون ثمة نزاعات تبرز بين الإدارة والعمال بسبب تقديم المقاربة العلمية. والمؤسف أن التجربة الحديثة بيَّنت أن وجهة نظر تايلر مبالغة في

التفاؤل في هذا الجانب. فدرجة الثقة والتعاون المتبادل الذي شعر تايلر بأنه سيكون عاملاً مهماً في نجاح الإدارة العلمية، لم يوجد قط عندما كان مطلوباً. وبالنتيجة، على الرغم من أن مواقف العمال من دراسة العمل غالباً ما كانت مفضلة، فالنجاح النهائي لبرامج العمل المدروس التحفيزية كان محدوداً دائماً بسبب مشاعر العمال بأن الإدارة تحاول أن تجبرهم على الانصياع وشعور الإدارة بأن العمال قد نجحوا في تضليلها في ما يتعلق بتوقيت الأعمال الأساسية.

20. وفي دعم مبادئه، أوضح تايلر المنافع المتزايدة للإنتاجية والمكاسب التي تحققت في شركة Bethlehem Steel Works. وصف لمنتقديه تجربة مجموعتين من الحفارين . "المجموعة الأولى من الحفارين،" في كلماته . وُقتِّت جهودها ودُرِسَت. كل رجل لديه مجرفته الخاصة . التي استخدمها دونما اعتبار لنوع الفلزات أو الفحم الحجري الذي ينقله. في البداية كان حمل المجرفة الوسطى نحو 38 ليبرة وبهذا الحمل عالج كل رجل نحو 25 طناً من المادة كل يوم. ثم صنعت مجارف أصغر لكل رجل، والعمل اليومي ارتفع إلى 30 طناً في اليوم. وفي النهاية وُجِد أنه بمجارف صغيرة متوسط حملها نحو 21 ليبرة، ارتفعت النتيجة اليومية أكثر وكنتيجة لهذه التجربة، زُوِّدت قوة العمل بأدوات حفر عديدة مختلفة الأحجام لتمكّن كل رجل من رفع 21 ليبرة في الحمل الواحد سواء كان يعمل في فلزات ثقيلة أو بالفحم الحجري الخفيف. والعمال الذين أظهروا أنهم قادرون على إنجاز المعايير التي في مجموعتي الحفر "الأولى" كانوا قادرين على زيادة أجورهم بنسبة 60%. وهؤلاء الذين لم يكونوا قادرين على الوصول إلى المعيار قُدِّم لهم تدريب خاص في "علم الحفر."

21. بعد فترة ثلاث سنوات، راجع تايلر وزملاؤه مدى نجاحهم في شركة بيت لحم لصناعة الفولاذ. وكانت النتائج مذهلة: عمل 600-400 رجل أنجزه 140 رجلاً، وتكاليف معالجة الطن الواحد انخفضت بمقدار النصف، وأسرع تايلر إلى إيضاح أنه ضمّن التكاليف الإضافية للعمل الكتابي الذي شملته أعمال الدراسة، وتلقى العامل زيادة بمعدل 60% أكثر من زملائه في الشركات المجاورة. وقد تحقق كل ذلك دون أي نوع من الدفع إلى العمل القسري الشديد الذي لم يكن جزءاً من الإدارة العلمية، على الأقل بقدر ما كان تايلر مهتماً.

الإدارة العلمية بعد تايلر

22. كان أتباع الإدارة العلمية الثلاثة ذوي الأهمية هم فرانك وليليان غِلبريث Frank and Lilian Gilbreth معاً بالإضافة إلى هنري غانت Genry Gantt. وقد قدم كل منهم مساهمة هامة إلى دراسة العمل.

23. كان فريق الزوج والزوجة فرانك وليليان غِلبريث، اللذين كانا بطريقة ما أكثر شباباً من الرائد على هذا الطريق تايلر، مهتماً بحماس في فكرة الإدارة العلمية. وفي شهادته المشهورة والآن أمام لجنة مجلس العموم عام 1912،[4] يصف تايلر كيف اقترب منه فرانك غلبريث الذي سأله عما إذا كانت مبادئ الإدارة العلمية يمكن أن تُطبَّق على البناء بالآجر. وبعد نحو ثلاث سنوات كان غلبريث قادراً على إبلاغ تايلر أنه نتيجة تحليل طرق عمل بنائي الآجر النموذجية وإعادة تصميمها، استطاع أن يقلص عدد الحركات في وضع الآجر من 18 حركة للآجرة الواحدة إلى خمس حركات للواحدة. دراسة حركات مهمة العمل، أو "دراسة الحركة" كما كانت معروفة، كانت تطويراً لأفكار تايلر وقد مثَّلت مساهمة غلبريث الأساسية في تقنيات الإدارة الأساسية.

24. والميزة الخاصة في عمل الزوجين غلبريث هي محتواها المفصَّل. كانت كلمة "قياس هي كلمتهما المتداولة، والإدارة العلمية، كما عبَّرا عنها، مكونة من تطبيق القياس على الإدارة، والتقيد بالنتائج. وكانا مقتنعين بأنه كان ممكناً إيجاد الطريقة الأمثل، لعمل الأشياء، وأنه لا يوجد شك بأنهما قطعا شوطاً بعيداً باتجاه المثال. وكربَّي عمل، مارس الزوجان غلبريث ما بشرا به. وضعا أحكاماً وإجراءات منهجية للعملية الفعالة في العمل، وأصرّا على التقيد بتلك القواعد والإجراءات. وفي المقابل، دفعا للمستخدمين معدلات أعلى من منافسيهم، و، أيضاً تحرروا من الجهد غير الضروري والإعياء. وبهذه المقاربة، اكتمل فصل التخطيط عن العمل. لم يكن العمال مسؤولين مهما يكن حالما تحدد الطريقة العلمية الكيفية التي يجب أن يجري العمل وفقها.

---

[4] Taylor, F.W. (1912), *Testimony to the House of Representatives Committee.*

وعلى الرغم من أن هذه الأفكار واجهت التحدي في ذلك الوقت، إلا أنّه لم تكن ثمة إمكانية لتجاهلها في العصر الصناعي الجديد وشغفه بأفكار الكفاءة. وفي حين قلة من الناس كانت مستعدة للالتزام بالتفاصيل الكلية لطرق الزوجين غلبريث، فقد تمَّ التمسك بالتقنيات الأساسية، واليوم تمثل باعتبارها (طريقة دراسة) واحدة من الإجراءات الأساسية المستخدمة في الإدارات لتنظيم طرق العمل ومراقبتها في مجموعة واسعة من الصناعات.

25. ثمة مثالان لتقنيات التسجيل التي استخدمها الزوجان غلبريث هما ذربليغز "therbligs" وعملية الرسم البياني. تعني كلمة ذربليغز Therbligs المكونات الأساسية لحركات العمل وتقدم الأساس القياسي لتسجيل الحركات. وتتضمن بنوداً مثل: البحث، الكشف، الفهم، الجمع، المعاينة. وتغطي بنود قليلة فترات الزمن عندما لا يمكن أن تكون هناك حركة بادية للعيان مثل: الانتظار الذي لا يمكن تجنبه والراحة وخطة. تحتوي القائمة المعتادة 18 بنداً، ويمكن أن تترافق مع رموز ملائمة وألوان لمساعدة التسجيل. والأمثلة على الرموز مبينة أدناه في الشكل 3.2.

الرمز	الاسم	اللون
<	بحث	أسود
O	كشف	رمادي
←	اختيار	رمادي خفيف
∩	إدراك	أحمر
Ω	ثبات	ذهبي أصفر مغبر

الشكل 3.2 رموز ذربليغ

والرسوم البيانية هي لعملية التدفق التي فعَّلها الزوجان غلبريث للتمكن من تحليل التشغيل الكامل أو العمليات الكلية. وثمة خمسة رموز في هذه الرسوم البيانية تُستَخدَم لتغطي التشغيل والنقل والتفتيش والتأخير والخزن.

رموز الرسم البياني " المستخدمة في الرسوم البيانية لعلمية التدفق مبينة في الشكل 3.3

□ تفتيش	△ خزن	○ عملية
⇦ نقل	▷ تأخير	

الشكل 3.3 رموز الرسم البياني المتدفق

هنري غانت *Henry Gantt*

26. كان غانت معاصراً وزميلاً لتايلر في شركة فولاذ بيت لحم. وفي حين تقبل الكثير من أفكار تايلر بشأن الإدارة العلمية، شعر غانت بأن العامل الفرد لم يُعطَ ما يكفي من الدراسة. وعلى الرغم من أن تايلر نفسه لم يكن من أنصار جعل العامل يقوم بأعمال شاقة ولا في حالٍ من الأحوال، استخدمت مجموعة قليلة من أرباب العمل الكثيري التدقيق طرقه في اعتصار أكثر ما يمكن من الإنتاج من قوة العمل التي يستخدمونها. وكان ذلك صحيحاً لاسيما في أنظمة العمل بالقطعة. وقد قدَّم غانت نظام دفع حيث الأداء تحت ما هو مطلوب في بطاقة التعليمات يؤهل الشخص في ما يتعلق بالمعدل اليومي، ولكن القيام بالعمل المخصص على البطاقة كله يؤهل الفرد للحصول على علاوة جيدة. كشف غانت أنه حالما يجد أي عامل أنه يستطيع أن ينجز المهمة، فسيتبعه الجميع سريعاً. وتم استخدام رؤساء العمال بشكل أفضل،

لأنهم كانوا موضع سعي الأفراد الذين هم بحاجة إلى تعليمات إضافية أو المساعدة بالمكنات المتعطلة. وبالنتيجة، تحسن الإشراف، تقلصت الأعطال إلى الحد الأدنى، وتجنبت التأخير كل الجهات المعنية. وفي النهاية تعلم العمال الأفراد أن يتعاملوا مع مشكلاتهم الخاصة الروتينية. وسمح نظام غانت للعلاوات للرجال أن يتحدوا الوقت المخصص لمهمة محددة. وقد سُمِحَ بهذا لأن غانت، بعكس الزوجين غلبريث، لم يعتقد بأن هناك طريقة واحدة هي الأفضل، بل مجرد طريقة، تبدو هي الأفضل في لحظة معينة. وقد تركت مقاربة غانت للإدارة العلمية بعض حرية التصرف والمبادرة للعمال، بعكس مقاربات زميله، تايلر، ومقاربات أصدقائه أصحاب النظريات، مثل الزوجين غلبريث.

27. وعلى الرغم من أن أفكاره عن مكافآت العمل هي التي جعلت غانت شخصية جديرة بالاعتبار في زمنه، يتم تذكره هذه الأيام أكثر لرسومه البيانية. كان الرسم البياني لغانت معداً في الأصل ليشير صورياً إلى المدى الذي أُنجِزت فيه المهمات. وكان مقسَّماً أفقياً إلى ساعات أو أيام أو أسابيع مع المهمة التي ترسم بخط مستقيم من عدد مناسب من الساعات أو الأيام إلى آخره. ومقدار المهمة المنجزة كان يشار إليه بخط مستقيم آخر يوازي الأصلي. وكان سهلاً من رسم بياني كهذا تقييم الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المخطط. وثمة مجموعات كثيرة لرسم غانت البياني في الاستخدام هذه الأيام، وأحدها هو المقدم أدناه:

الفترة	أسبوع 1	أسبوع 2	أسبوع 3	أسبوع 4
النتيجة المخططة	1000 وحدة	1000وحدة	1000 وحدة	1000 وحدة
النتيجة الفعلية	850 وحدة	900 وحدة	1000 وحدة	1100 وحدة
التراكم الفعلي كل أسبوع				

الشكل 3.4، رسم غانت البياني

ملاحظات على مدرسة الإدارة العلمية

28. يمكن تلخيص إيجابيات الإدارة العلمية كما يلي:

- جعلت مقاربتها العقلانية لتنظيم العمل المهمات والعمليات قابلة للقياس بدرجة كبيرة من الدقة.
- وفر قياس المهمات والعمليات معلومات مفيدة قامت عليها الحركات في طرق العمل وتصميم المعمل إلى آخره.
- جلبت الإدارة العلمية بتحسين طرق العمل زيادات هائلة في الإنتاجية.
- مكنت المستخدمين من أن يُدفَع لهم وفقاً للنتائج وأن يغتنموا فائدة الدفعات المحفزة.
- حفزت الإدارات على تبني دور أكثر إيجابية في القيادة على مستوى ورشة العمل.
- أسهمت بتحسينات كبيرة في شروط العمل المادي للمستخدمين.
- وفرت الأسس التي يمكن أن تقوم عليها دراسة العمل الحديث وتقنيات البحث الكمية الأخرى بشكل منطقي.

29. ويمكن تلخيص سلبيات الإدارة العلمية كما يلي:

قلصت دور العامل إلى الإخلاص الصارم للطرق والإجراءات التي ليس له حرية الاختيار فيها.

- أدت إلى تجزئة العمل على حساب تأكيدها على تحليل وتنظيم المهمات أو العمليات الفردية.

وَلَّدت مقاربة "الجزرة والعصا" لتحفيز المستخدمين بربط الأجر بالإنتاج.

حصرت التخطيط ورقابة نشاطات ورشة العمل في أيدي الإدارة.

استبعدت أي تفاوض واقعي على معدلات الأجر بما أن كل وظيفة كانت مقاسة ومؤقتة ومقدرة الأجر علمياً.

30. وإذا كان صحيحاً أن عالم الأعمال والمؤسسات العامة في العالم أجمع قد استفاد من التقنيات التي تعود في أصولها إلى حركة الإدارة العلمية والتي لا تزال تستخدمها، فالواقع هو أنه، في الغرب في كل حال، حدث رد فعل ضد الفلسفة الأساسية لهذه المبادئ أيضاً. حيث يعاد دمج المهمات والعمليات، والفرد يطالب بالإسهام في عمليات صناعة القرار الأساسي، ويتحدى الأفراد والمجموعات بالمثل الامتيازات الإدارية في كل مكان. ومع ذلك، كما يوضح الفصل 15، تبنت الشركات اليابانية بشكل خاص كثيراً من الجوانب المفيدة في الإدارة العلمية ووحدتها مع مقاربات أخرى لتقدم نظام إنتاج ناجح جداً (راجع نظرية زد Z).

31. ومع أخذ كل العوامل الملائمة بالحسبان، كانت النتيجة الأكثر أهمية للإدارة العلمية أنها حفزت الأفكار والتقنيات لتحسين التحليل المنهجي للعمل في الورشة، وهي بلا شك قدمت منصة راسخة لتشكيلة واسعة من تحسينات الإنتاجية في مجموعة واسعة من الصناعات والخدمات العامة.

32. أما سلبيتها الكبرى فهي أنها أخضعت العامل لنظام العمل وبالتالي فصلت جوانب الفعل، في العمل عن جوانب التخطيط والضبط والمراقبة. وقد أدى ذلك إلى:

- خلق الأعمال المملة والمتكررة،
- تقديم أنظمة مراقبة مشددة على العمل، و
- تغريب المستخدمين في الورش عن إدارتهم.

ل.ف. أورُيك *L.F.Urwick*

33. كان لندال ف، أوريك كاتباً متحمساً وغزيراً في موضوع الإدارة. غطت تجربته الصناعة والقوات المسلحة والأعمال الاستشارية. وقد تأثر بقوة بأفكار هنري فايل، بصورة خاصة. وكان مقتنعاً بأن الطريقة الوحيدة التي يمكن للإنسان المعاصر أن يراقب مؤسساته

الاجتماعية من خلالها هي بتطبيق المبادئ، أو القواعد الشاملة، عليها. في واحد من كتاباته الأفضل شهرة - **"مكونات الإدارة"** - الذي نشر عام 1947[5]، قدم مبادئ عديدة هي، برأيه، يمكن أن تُطبَّق على المؤسسات لتمكِّنها من إنجاز أهدافها بفعالية. ومثل الكتاب الكلاسيكيين الآخرين، طوَّر أوريك مبادئه على أساس تفسيره الشخصي للعناصر والعمليات المشتركة التي حددها في بنية المؤسسات وشغلها. وعلى هذا الأساس، مثلت مبادئ مجموعة قواعد الممارسة الجدية، التي - إذا تم التمسك بها، ينبغي أن تفضي إلى النجاح في الإدارة،

34. في عام 1952 قدم أوريك [6] قائمة معززة بعشرة مبادئ، هي التالية:

1. **مبدأ الهدف** – الغرض الكلي أو الهدف هو السبب الواقعي لوجود كل المؤسسات
2. **مبدأ التخصص** – مجموعة واحدة وظيفة واحدة!
3. **مبدأ التنسيق** – عملية التنظيم هي بالدرجة الأولى لضمان التنسيق.
4. **مبدأ السلطة** – كل مجموعة يجب أن يكون لديها سلطة عليا بخط سلطة واضح لبقية أعضاء المجموعة.
5. **مبدأ المسؤولية** – الرئيس الأعلى مسؤول بالمطلق عن أعمال مرؤوسيه.
6. **مبدأ التعريف** – يجب تعريف واجبات الوظائف وعلاقاتها بوضوح.
7. **مبدأ التناسب** – يجب أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.
8. **نسبة المديرين إلى العمال**– يجب ألا يكون ثمة أحد مسؤول عن أكثر من 5 إلى 6 مرؤوسين مباشرة يعملون في مجموعة.
9. **مبدأ التوازن** – يجب الحفاظ على التوازن بين المجموعات المختلفة في المؤسسة
10. **مبدأ الاستمرارية** – يجب توفير البنية لاستمرارية النشاطات.

---

[5] Urwick, L.F. (1947), *The Elements of Administration*, Pitman.

[6] Urwick, L.F (1952), *Principles of Management*, Pitman.

35. كبيان لنظرية تنظيمية كلاسيكية، سيكون صعباً تحسين قائمة أوريك التي تركز على المسائل البنيوية بشكل أساسي. وبالمقارنة مع مبادئ فايل في الإدارة، قائمة أرويك أقل اهتماماً بمسائل مثل المرتّب والروح المعنوية، على سبيل المثال. تؤكد بقوة على فهم الآليات التنظيمية بطريقة صحيحة.

36. لا يوجد شك في الجاذبية العقلانية لمبادئ أُروِك، لاسيما في ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة. فالمؤسسات، في كل حال، لا تعمل في فراغ. وعليها أن تتفاعل مع بيئتها الخارجية. كأن أن نقول إنها أنظمة مفتوحة. وحيث وجدت الدراسات المعاصرة نقاط ضعف في "مبادئ" أروِك فهي بدقة في هذا الجانب. فهذه "المبادئ" تميل إلى الافتراض أنه يمكن ممارسة الرقابة على المسائل المشار إليها، أعلاه، غير أن ميولاً كثيرة معاصرة في المجتمع الغربي، بشكل خاص، تجري بشكل معاكس تماماً للعديد من هذه المبادئ. فعلى سبيل المثال، تتباين المواقف اتجاه المزيد من المشاركة في السلطة في العمل غالباً مع مبدأ السلطة ومبدأ التناسب. وبالمثل، ستتباين المواقف اتجاه إعادة الدمج وتخصيب الوظائف مع مبدأ التخصص ومبدأ التعريف ونسبة المديرين إلى العمال.

37. المؤسسات ليست كينونات مكتفية ذاتياً. يجب أن تستجيب لضغوط بيئة خارجية ما . اجتماعية وسياسية واقتصادية. ولذلك، مبادئ أروِك غير مؤهلة لتقديمها بسهولة في المؤسسات الحديثة. ويمكن تبنيها مع تعديلات في حالات عديدة، وهي كذلك، لكنها ستكون مشتبهة دائماً لأنها تقع في مقولة "ماذا يجب أن يكون" بدلاً من "ما الأمر في الواقع" في ما يتعلق بالحقائق الواقعية في المؤسسات هذه الآونة.

38. لقد حققت أفكار أروِك بشكل عام شعبية واسعة في المؤسسات التجارية على طرفي الأطلسي بسبب إغراء حسها السليم بالنسبة للمديرين، وفي الآونة الأخيرة، مهما يكن، تأكيد

أروِك على الغرض والبنية لم يكن قادراً على الإجابة على المشكلات الناشئة عن المواقف الاجتماعية، وضغوط السوق الخارجية والتكنولوجيات التي تتغير بسرعة. تتسم أفكاره الآن بشيء من المفارقة التاريخية. فهي تعالج جانباً، لكن جانباً وحسب، مما تحتاج إليه صحة المؤسسة.

ي. ف. ل. بريخ *E. F. L. Brech*

39. كتب ي. ف. ل. بريخ في الإدارة ومسائل التنظيم بشكل واسع. وفي حين شارك اهتمام أروِك بتطوير المبادئ أو القوانين العامة، في الإدارة، اهتم بريخ أيضاً بتطوير الناس داخل المؤسسة. كانت مقاربته بشكل أساسي مقاربة كلاسيكية، لكنها لُطِّفت إلى حدٍّ ما بسيادة نظريات العلاقات الإنسانية في خمسينيات وستينيات القرن الماضي. لقد رأى الإدارة كعملية، عملية اجتماعية لتخطيط وتنظيم الأشغال في المشروع اتجاه هدف ما متفق عليه، يُنجَز داخل إطار بنية مؤسسة ما. والمسائل الأساسية بالنسبة لبريخ في تشكيل البنية هي:

- تعريف مسؤوليات الإدارة والطاقم الرقابي والمتخصص.
- تحديد كيفية توزيع هذه المسؤوليات.
- تنسيق تنفيذ المسؤوليات.
- المحافظة على الروح المعنوية العالية.

40. تتداخل قائمة مبادئ بريخ للمؤسسة إلى حدٍّ كبير مع مبادئ فايل وأروِك. كانت أقل عقائدية في المقاربة من مبادئ الآخرين، لكنها على الرغم من ذلك اهتمت بتقسيم المسؤوليات وخطوط التواصل ووحدة القيادة وتوزيع السلطة، لتقدم مجرد أمثلة قليلة. وبشكل أساسي، في رأيه، المبادئ موجودة لتحافظ على التوازن ما بين ممثل المسؤولية الإدارية في كل المؤسسة والحاجة إلى ضمان وحدة العمل أيضاً.

41. في كتاباته الأخيرة (1975)[7]، ندم بريخ على أنه لا يزال هناك عدم اتفاق عام على مجموعة أساسية من مبادئ الإدارة. وحتى يُطوَّر مثل هذه المبادئ، حاول أن يثبت أنه سيكون مستحيلاً بالنسبة للإدارة أن تكسب الاعتراف بها كعلم، أو في الحقيقة كمهنة. واعتقد بأن هذه المبادئ، أو القوانين الأساسية للإدارة يمكن التوصل إليها من خلال تحليل طبيعة عملية الإدارة، وهذا ما حاول هو نفسه أن يفعله باقتفاء خطا فايل وأروك وغيرهم. ومهما يكن، فقد اعترف على مضض بأن تطوير المبادئ ربما لن يكون مقبولاً إلا على أساس البحث الأصيل في ممارسات الإدارة. وجهت نظر لا بد أنها أفرحت باحثين مثل روز ماري ستيوارت Rosemary Stewart (1994)[8]، وهنري متزبرغ Henry Mintzberg (1973)[9] وآخرين يعتقدون أنه عبر البحث في السلوك الإداري بشكل أساسي يمكن لشيء من المعرفة المناسبة ذات الصلة بالموضوع أو الحقائق الأساسية أن تبرز.

42. كانت كتابات بريخ في موضوع المبادئ موجهة بشكل مباشر إلى مساعدة المديرين الممارسين ليصيروا أكثر فعالية في أدوارهم، أكثر من توجهها إلى مجموعة من المعارف العامة المعنية بنظرية الإدارة. وفي هذا الصدد فإن مساهمته هي مساهمة مستشار إداري عميق التفكير يستهدف تحسين الممارسة الإدارية أكثر منها مساهمة باحث موضوعي يسعى إلى اختبار فرضيات محددة. وإذا ما نظرنا إليه في هذا الضوء، تكون مساهمة بريخ مؤثرة كثيراً، لاسيما في إدارة التدريب والتطوير.

---

[7] Brech, E.F.L. (1975), *Principles and Practice of Management*, 3rd edition, Longman.

[8] Stewart, R.(1994), *Managing Today and Tomorrow*, Macmillan.

[9] Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.

الفصل الرابع

ماكس فيبر وفكرة النظام الإداري ـ البيروقراطية

مقدمة

1. "البيروقراطية "Bereaucracy" مصطلح يتضمن معاني عديدة، وقد قاد ذلك إلى أفكار خاطئة حقيقية بشأن ما يعنيه حقاً. والمعاني أكثر شيوعاً هي التالية:

- البيروقراطية "الروتين الحكومي" أي العمل الورقي المفرط والقواعد التي تفضي إلى عدم فعالية شديدة. وهذا هو المعنى الازدرائي للكلمة.
- البيروقراطية "الجهاز الحكومي"، أي كل الجهاز المركزي والمحلي للحكومة. وهذا معنى مماثل للروتين الحكومي.
- البيروقراطية شكل تنظيمي ذو خصائص مهيمنة مثل تراتبية السلطة ونظام قواعد تنظيمية ما.

2. في هذا الفصل، سيُفسَّر مصطلح البيروقراطية بأنه شكل تنظيمي، وهدف هذا الفصل أن يصف ويناقش هذا الشكل التنظيمي الهام والكلي الانتشار، بإحالة خاصة إلى عمل ماكس فيبر الأساسي.

ماكس فيبر *Max Weber*

3. ماكس فيبر (1864-1924) عاش الفترة نفسها من التاريخ مثل هؤلاء الرواد الأوائل في

التفكير الإداري، فايل وتايلر، الذين سبق وأشرنا إليهم. وبخلافهم، في كل حال، كان فيبر أكاديمياً - باحثاً اجتماعياً - وليس مديراً ممارساً. كان اهتمامه بالمؤسسات من وجهة نظر بناها في السلطة. لقد أراد أن يكتشف سبب أن الناس في المؤسسات يطيعون هؤلاء الناس الذين في موقع السلطة عليهم. وكانت الملاحظات والاستنتاجات من دراساته قد نُشِرت في ترجمة من الأصل الألماني عام 1947[1]. وفي هذه الطبعة استخدم مصطلح "البيروقراطية" ليصف شكلاً عقلانياً من التنظيم الذي يوجد اليوم إلى هذا الحد أو ذاك في كل مشروع عمل أو مؤسسة عامة عملياً.

4. في تحليله للمؤسسات، حدد فيبر ثلاثة أنواع أساسية من السلطة الشرعية هي: التقليدية والكاريزمية والقانونية العقلانية. وقبل أن نصف هذه الأنواع، سيكون مفيداً أن نفهم ما عناه بتعبير "السلطة الشرعية". أولاً، يجب تمييز مفهوم السلطة authority عن مفهوم القوة، power، القوة شيء وحيد الجانب - إنها تمكِّن شخصاً واحداً من إكراه آخر على التصرف بطريقة محددة، سواء بالترهيب أو الترغيب. أما السلطة، من جهة أخرى، فتتضمن قبول القاعدة من هؤلاء الذين تمارس عليهم. وهي تتضمن أن السيطرة ستمارَس ضمن الحدود التي وافق عليها المرؤوسون. والى هذا الوضع الأخير يشير فيبر عندما يتحدث عن السلطة المشروعة.

5. والأنواع الثلاثة للسلطة الشرعية التي وصفها فيبر يمكن أن تُلَخَّص بما يلي:

- **السلطة التقليدية** — حيث ينبع القبول لهؤلاء الذين في يدهم السلطة من التقاليد والعادات (مثلاً كما في الملكيات والتراتبيات القبلية وغيرهما).
- السلطة الكاريزمية (افتتان جمهور بشخصية ما) - حيث ينشأ القبول من الإخلاص للصفات الشخصية في الحاكم والثقة به.
- **السلطة القانونية العقلانية** - حيث ينشأ القبول من المنصب أو الموقع الذي يتبوأه الشخص الذي في يده فعالية السلطة المقيدِة بأحكام المؤسسة وإجراءاتها.

---

[1] Weber, M. (1947), *The Theory of Social & Economic Organisation*, The Free Press.

وهذا الشكل الأخير للسلطة الذي يوجد في معظم الشركات اليوم، هو الشكل الذي نسب إليه فيبر مصطلح البيروقراطية.

البيروقراطية

6. المزايا الأساسية للبيروقراطية، وفقاً لـِ فيبر، هي التالية:

- تنظيم مستمر للوظائف المحكومة بالقواعد التنظيمية.
- مجالات الكفاءة محددة، أي التخصص في العمل، ودرجة السلطة المخصصة والقواعد هي التي تحكم ممارسة السلطة.
- الترتيبات الهرمية للوظائف، أي حيث مستوى معين من الوظائف يخضع لرقابة مستوى تالٍ أعلى.
- التعيين في المناصب يقوم على أساس الكفاءة التقنية.
- فصل المديرين عن ملكية المؤسسة.
- المناصب الرسمية موجودة بذاتها ولا يملك الموظفون حقوقاً في مواقع وظيفية خاصة.
- تصاغ القواعد والقرارات والتدابير وتسجل كتابة.

7. تمكن مزايا المؤسسة البيروقراطية المذكورة أعلاه سلطة المسؤولين الرسميين من أن تخضع للقواعد التنظيمية والممارسات المكتوبة. وهكذا فالسلطة مشروعة، ليست تعسفية. وهذه هي النقطة الأكثر من غيرها التي جعلت فيبر يعلق على المؤسسة البيروقراطية بأنها جديرة بتحقيق الدرجة الأعلى من الفعالية وهي، بهذا المعنى، الوسيلة المعروفة الأكثر عقلانية في تنفيذ الرقابة الإلزامية على الناس.

8. شعر فيبر أن البيروقراطية كان لابد منها لحاجات المؤسسات الكبيرة، ولا يوجد شك بأن هذا الشكل من التنظيم قد تم تبنيه بطريقة أو أخرى عملياً في كل المؤسسات كبر حجمها أو صغر في كل أنحاء العالم. والعاملان الأكثر أهمية في نمو الأشكال البيروقراطية في التنظيم هما بلا ريب الحجم والتعقيد. فحالما تبدأ مؤسسة ما بالنمو، يزداد حجم التخصص الذي

يؤدي بشكل عادي إلى زيادة في مستويات العمل الوظيفي. تنشأ وظائف جديدة ويعاد تعريف الوظائف القديمة. ويغدو التوظيف من خارج المؤسسة أكثر أهمية. ويجب تنظيم العلاقات وحدود السلطة والانضباط عموماً. وتصبح مسائل الضبط والتنسيق حيوية، وهكذا، يمكن أن تنمو مصلحة عائلية صغيرة وغير رسمية نسبياً إلى شركة مختلفة تماماً فجأة تحتاج إلى مهارة جديدة ومواقف جديدة من مالكيها.

9. على الرغم من أن الحجم غالباً يتضمن التعقيد على نحو لابد منه، فثمة أيضاً مسائل تعقيد في المؤسسات الصغيرة أيضاً. ويمكن لهذه المسائل أن تنشأ جراء متطلبات التكنولوجيا الحديثة المتطورة على سبيل المثال. وفي بيئة متخصصة كهذه حيث المهارات المحدثة مطلوبة، يجب أن تكون نسبة المديرين إلى العمال صغيرة، وأسئلة ضبط النوعية حيوية ودائمة، لكن أقلها بلا شك، ثمة حاجة إلى عين ثاقبة لأن تبقى يقظة على المنافسة. أضف إلى هذه النقاط كلها القواعد وتنظيمات الحكومات والهيئات ما فوق القومية، مثل الاتحاد الأوروبي والاتفاقيات العامة للتعرفات الجمركية والتجارة (الغات GATT)، والنتيجة هي بيئة شديدة التعقيد، وفي الحقيقة، أحد التحديات التي تواجهها الإدارات الحديثة هي المحافظة على مؤسسة اقتصادية فعالة في مثل هذه الظروف.

البيروقراطية بعد فيبر

10. كانت مساهمة فيبر في فهمنا لبنى المؤسسة الرسمية مساهمة كبيرة. فلا نقاش أو خلاف بعدها على هذا الموضوع كان ممكناً دون الإشارة إلى تحليله الأساسي للمؤسسة البيروقراطية. وعلى الرغم من ذلك، دون الخلاف على فرضيته الأساسية أن البيروقراطية هي الوسيلة الأكثر فعالية في التنظيم من أجل إنجاز الأهداف الرسمية، حيث وجد باحثون كثر منذ عهد فيبر نقاط ضعف هامة في النموذج البيروقراطي. وقد حدد هؤلاء الباحثون عدداً من التأثيرات الجانبية غير الملائمة أو الاختلالات الوظيفية؛ ويمكن إيجاز نقاط الضعف هذه بما يلي:

1- القواعد التنظيمية، التي تصمم أصلاً لخدمة فعالية المؤسسة، تمتلك ميلاً لتغدو حاسمة بذاتها.

2- تقوم العلاقات بين أصحاب المناصب أو الأدوار على حقوق وواجبات كل دور، أي تتجرد عن طابعها الشخصي، ويفضي هذا إلى سلوك صارم (القدرة على التنبؤ).

3- يميل صنع القرار إلى التخصيص، أي أن الخيارات تكون مبرمجة بشكل مسبق، ويضعف هذا البحث عن بدائل إضافية، وهو شكل آخر من الصرامة.

4- غالباً ما تكون آثار السلوك الصارم مؤذية جداً لعلاقات الزبون أو المشتري ولعلاقات الإدارة مع العمال أيضاً. فلا يستطيع الزبائن أن يحصلوا على خدمات صانع النموذج، بل يجب أن يقبلوا ما وُضع كشيء قياسي، وعلى العمال أن يعملوا في إطار قواعد تنظيمية وضوابط مفروضة عليهم إلى هذا الحد أو ذاك.

5- يصعب القيام بتغيير ما هو قياسي أو إجراءات روتينية وتعديلها عندما تتغير الظروف.

6- قادت ممارسة "الضبط المستند إلى المعرفة" كما دافع فيبر عنها إلى نمو عدد الخبراء الذين غالباً ما تتضارب آراؤهم ومواقفهم مع أصحاب الآراء العامة من مديرين ومشرفين عامين.

11. إحدى النظريات التي حذت حذو فيبر بشكل خاص قدمها الباحث الاجتماعي الأمريكي، ألفِن غولدنر Alvin Gouldner. فقد درس تأثيرات تقديم منظومة بيروقراطية إلى مؤسسة معينة كانت تتبع أسلوباً إدارياً غير رسمي ومتساهلاً جداً. عين المكتب الرئيس مديراً جديداً ليجعل المصنع أكثر كفاءة. وقد قادت مقاربته الجديدة إلى استبدال الطرق غير الرسمية في العمل بتدابير ذات طابع رسمي مثل دراسة العمل ومراقبة الإنتاج. وقد أثارت تلك التغييرات غضب القوة العاملة وكانت النتيجة النهائية نقصاً بدلاً من الزيادة في كفاءة

العمليات. وقد حدد غولدنر (1955)[2] بدراسة هذا الوضع ثلاثة نماذج مختلفة من البيروقراطية التي تعمل ضمن مؤسسة ما، وهذه النماذج هي التالية:

1- **البيروقراطية الزائفة**، طبق غولدنر هذا التعبير على الوضع الذي تُفرَض فيه القواعد التنظيمية والإجراءات من خارج الجسم (مثلاً المقر الرئيسي) وحيث إما يجهلون الوضع أو لا تربطهم علاقات صادقة مع المستخدمين المعنيين. وفي هذا الوضع يطور المستخدمون مجموعة مستقلة من "القواعد التنظيمية" (أي قواعدهم!).
2- **البيروقراطية التمثيلية**، في هذه الحالة تتبع القواعد التنظيمية في الممارسة لان كلاً من الإدارة والمستخدمين متفقان على قيمتها.
3- **البيروقراطية المرتكزة على العقاب**، طُبِّق هذا الوصف على الأوضاع التي تفرض فيها الإدارة أو المستخدمون قواعدهم التنظيمية على الآخر. وينظر إلى عدم احترام القواعد سبباً لفرض العقوبات. وكل طرف يعتبر قواعده هي الشرعية، لكن لا يُوجد موقف مشترك.

12. وقد هيمنت على تفكير فيبر حول البيروقراطية وجهة نظره في ما يتعلق بمدى عقلانيتها. أما غولدنر، بخلافه، فساعد على أن الخيارات والمشاعر هي أيضاً مكوِّن رئيس في نجاح شكل بيروقراطي ما في المؤسسة. وحيثما أكَّد فيبر على الجوانب البنيوية في المؤسسة، أكد غولدنر على السلوك ورأى أن القواعد التنظيمية لا تثير الردود المتوقعة وحسب، على سبيل المثال السلوك المطيع، بل الردود غير المتوقعة، مثلاً الحد الأدنى من السلوك المقبول أيضاً. ولذلك، في أية مؤسسة سيكون هناك ميل للاستجابة إلى القواعد بواحدة من الحالات الموصوفة أعلاه، وذلك يعتمد على الكيفية التي قُدِّمت بها تلك القواعد وعلى السبب الذي دفع إليها.

[2] Gouldner, A. (1955), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press.

13. يصف هاندي (1993)[3] البيروقراطيات بأنها "ثقافات دور" تستند إلى المنطق والعقلانية. وفي ثقافة الدور، تأتي السلطة من سلطة الموقع أي سلطة المنصب كما حددته القواعد التنظيمية والإجراءات. وتقدم مثل هذه الثقافة الأمن والقدرة على التنبؤ لأعضائها، لكنها يمكن أن تكون محبطة لهؤلاء الطامحين والموجهين بالنتيجة. يرى هاندي البيروقراطية مثل معبد إغريقي، يستند على الأعمدة الراسخة في فروع اختصاصه، وهو يبنى من أجل الاستقرار بشكل مثالي. واستقراره هو بالذات عائق في أزمنة التغيير. فالمعبد الإغريقي ليس مصمماً للتعديل.

14. ومهما يكن، إذا أراد المرء وصف البيروقراطية، فثمة شك ضئيل في أنها حتى الآن هي شكل التنظيم الأكثر شيوعاً في المجتمع، والسؤال الذي ينبغي أن يُطرَح هو ليس "هل هذه المؤسسة بيروقراطية؟ بقدر ما هو إلى أي مدى هذه المؤسسة بيروقراطية؟ ويبدو الدليل يشير إلى أن هناك شيئاً ما من معبد إغريقي في كل المؤسسات!

---

[3]3 . Handy, C. (1993), *Understanding Organisations,* 3rd edition, Penguin.

نظريات العلاقات الإنسانية والاجتماعية النفسية

حيثما كان المدافعون عن النظرية الكلاسيكية مهتمين بشكل أساسي بالبنية وآليات المؤسسات، ركز أنصار نظريات العلاقات الإنسانية والاجتماعية النفسية على العامل الإنساني في العمل. وكان هؤلاء من الأكاديميين على نحو ثابت . باحثون اجتماعيون، اهتموا بسلوك الناس في مكان العمل. وقد اهتموا لاسيما بالدافع الإنساني وعلاقات المجموعة والقيادة. يقدم الفصل الخامس مفهوم "الدافع" ويصف دراسات هوثورن الشهيرة التي أجريت في الولايات المتحدة قبل ما يربو على سبعين عاماً، ويتبع ذلك خلاصة موجزة لأفكار ماري باركر فولت، ثم يستمر الفصل بعرض موجز لعدد من المساهمين الأوائل في نظرية الدافع، في خمسينيات القرن العشرين وستينياته، على نحو جدير بالملاحظة، أبراهام ماسلاو Abraham Maslow ودوغلاس مك غريغور، Douglas Mc Gregor وفريدريك هرتزبرغ Frederick Herzberg ورنيس ليكرت Rensis Likert وكريس آرجيريس Chris Argyris ودي سي مك كليلاند D. C. Mc Clelland، ويجمل الفصل السادس أعمال الباحثين المحدثين بما فيها عمل فيكتور فروم Victor Vrom المعروف بنظرية التوقع، ومساهمات ي. إي لوك E.A. Locke وإي. كيلي A. Aelley وب ف سكينر.

الفصل الخامس

الدافع ـ أصحاب النظرية الأوائل

مقدمة

1. يبدأ هذا الفصل بشرح مفهوم الدافع الأساسي، ويتبع ذلك خلاصة موجزة لنماذج الدافع المختلفة التي قدمها شين Schein عام (1988)[1] ثم تقديم دراسات هوثورن المشهورة التي أجريت في الولايات المتحدة قبل نحو سبعين عاماً ونيف، ويستمر هذا الفصل بتلخيص عمل عدد من الباحثين الاجتماعيين الأمريكيين، وبشكل محدد ماري باركر فولت، ابراهام ماسلو، دوغلاس مك غريغور، فريدريك هرتزبرغ، رنيس ليكرت، كريس أرجيريس، ودي سي مك كليلاند

مفهوم الدافع

2. تستهدف دراسات الدافع الإنساني، في الجوهر، كشف ما الذي يثير السلوك الانساني ويؤثر فيه. وأحد التعريفات المتبناة لهذا الدافع هو كما يلي:

تجالدافتج هو المصطلح الذي يُستخدَم ليصف تلك العمليات، الغريزية والعقلانية التي يسعى إليها الناس لإشباع الدوافع الأساسية والحاجات المدركة والأهداف الشخصية التي تثير السلوك الإنسانيخكول 1995، ص 19اللد[2]

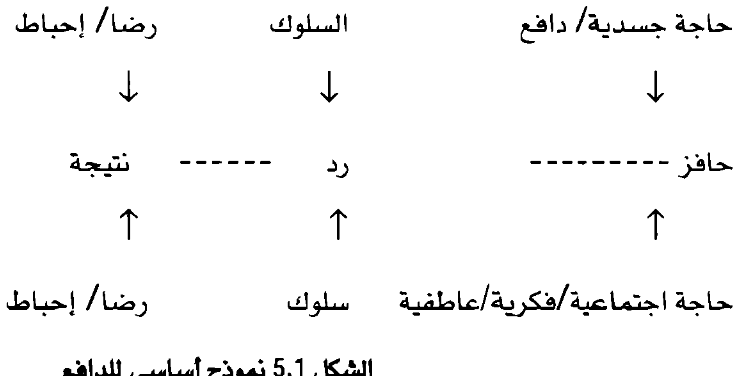
لا يركز الباحثون جميعاً على عملية الدافع. وفي الحقيقة، اهتم معظم الباحثين الأوائل بالدافع وحاجات الناس في أثناء العمل، أي بجوانب محتوى الدافع.

---

[1] Schein, E.H. (1988), *Organisational Psychology* (3rd edition), Prentice-Hall.

[2] Cole, G.A. (1995), *Organisational Behaviour*, Continuum.

3. نموذج الدافع الأساسي والمبسط جداً مبين في الشكل 5.1. ويشير هذا إلى أن حافزاً مثل الجوع . جسدي) أو الرغبة بالصحبة (اجتماعي) يزيد الرد. ويأخذ هذا الرد شكل نوع ما من عدم الرضا. فحيثما كان السلوك مناسباً، يتحقق الرضا، وحيثما لا يكون مناسباً، يبقى الحافز في شكل الإحباط، وتبدأ العملية ثانية.



الشكل 5.1 نموذج أساسي للدافع

4. فهم الدافع الإنساني عملية معقدة. قد تكون دوافع الشخص أحياناً واضحة له، لكنها محيرة تماماً للآخرين. وفي أوضاع أخرى يفهم هو وهؤلاء الذين يتأثرون بسلوكه الدافع الذي يقوده. وفي أوضاع معينة، لاسيما حيث يتضمن ذلك التوتر، قد يكون الفرد المعني غير واعٍ بالكامل لدوافعه، في حين قد يراها آخرون واضحة تماماً. والمهم لهؤلاء الذين يشغلون مناصب إدارية أو رقابية أن يعوا هذه المسائل، ويأخذوا بالحسبان أهواءهم الشخصية في هذا المجال من عملهم. وهذا لأن جهودنا في سبيل فهم الآخرين تتلون بمواقفنا اتجاههم وبالفرضيات التي نضعها عن سلوكهم. فإذا افترضنا أن مجموعة معينة من العمال مجتهدة وجديرة بالاعتماد، نميل إلى معاملة أفرادها باحترام وثقة، ومهما يكن، إذا رأينا أن أفرادها كسالى وغير جديرين بالثقة فغالباً ما نعاملهم وفق ما تتطلبه الرقابة والضبط عن كثب.

5. وقد اقترح شين (في المصدر الذي ذُكِر أعلاه) تصنيفاً لافتراضات المديرين عن الناس قائم على مراجعة المقاربات المبكرة للدافع. ويتبع تصنيفه نموذجاً تاريخياً كما يلي:

- **نموذج اقتصادي عقلاني.** لوجهة النظر هذه إلى الدافع الإنساني جذورها في نظريات آدم سميث الاقتصادية في سبعينيات القرن الثامن عشر. وتشير إلى أن السعي إلى المصلحة الشخصية وزيادة الربح إلى الحد الأقصى هما دافعان رئيسان. وتبعاً لـ شين تضع وجهة النظر هذه الكائنات الإنسانية في فئتين رئيستين هما: (1) غير الجديرة بالثقة، الفئة التي يحركها المال، الجماعات "الحيسوبة"، و (2) الفئة الجديرة بالثقة، وعلى نحو أكثر اتساعاً النخبة التي تحركها المبادئ الأخلاقية والتي مهمتها تنظيم الجماهير وضبطها. مثل هذه المقاربة واضحة في عمل تايلر وجلبريث، ومقاولي تقنيات الإنتاج الكبير.
- **النموذج الاجتماعي.** اعتمد شين في النموذج الاجتماعي على استنتاجات أبحاث هوثورن. وترى وجهة النظر هذه أنّ الناس مدفوعون بشكل مسبق بالحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى العلاقات الشخصية. وما ينطوي عليه هذا بالنسبة للمديرين هو أن التأكيد على إيلاء حاجات الناس عناية خاصة تفوق تلك العناية التي ينبغي أن تولى لحاجات المهمة المتوخاة سيفضي إلى زيادة الإنتاجية وإلى معنويات جدية. ومثل وجهة النظر هذه، تبعاً لـ شين، يجب أن تعالج الحاجات بشيء من التحفظات والحذر.
- **نموذج التحقيق الذاتي.** يستند هذا المفهوم إلى نظرية ماسلو Maslow عن الحاجات الإنسانية (راجع أدناه)، التي في الوقت الذي تسمح فيه بالتأثير في حاجات الآخر، تؤكد على حاجة الفرد من أجل التحقيق الذاتي باعتباره دافعاً رئيساً. وما ينطوي عليه هذا بالنسبة للمديرين هو أن الناس يحتاجون إلى تحدٍّ ومسؤولية واستقلال ذاتي في عملهم إذا كان عليهم أن يعملوا بفعالية. وثمة دليل أبحاث معينة تدعم وجهة النظر هذه، لاسيما بين المستخدمين المحترفين وذوي التأهيل العالي.
- **النموذج المعقد.** يقترح شين هذا النموذج من الدافع باعتباره أكثر كمالاً من النماذج السابقة. وهو يفترض مسبقاً أن فهم دافع الناس هو عمل معقد تتداخل فيه عوامل عديدة في العمل. ويحتاج المديرون في هذا الوضع إلى أن يكونوا حساسين لمجموعة

من الحدود المكنة لدافع المستخدم ضد العمل المختلف وبيئات الفريق. ويفضل شين شخصياً أن يرى الدافع باعتباره شكلاً من "عقد سيكولوجي" بين المؤسسة ومستخدميها، يقوم على توقعاتهم الخاصة المتبادلة. وفي النهاية، فإن العلاقة بين فرد ما ومؤسسته ستكون تفاعلية ومتبادلة الاعتماد.

6. يساعدنا تصنيف شين على ربط المقاربات الرئيسة لنظرية الإدارة بمفهوم الدافع، والأساس الذي تُوَجَّه نحوه الغايات المرغوبة، والسلوك الذي يتم اختياره بشكل واعٍ أو أحياناً غريزياً باتجاه إنجاز تلك الغايات. وقد برزت آراء مختلفة إزاء هذه النظريات الملخصة في الفقرات التالية، بدءاً بالنتائج التي تبرز من البحث الذي أجراه مايو Mayo و روثلسبرغر Roethlisberger و دكسون Dickson في ما صار معروفاً بـ دراسات هوثورن Howthorne studies

دراسات هوثورن

7. يُربَط اسم البروفيسور إلتون مايو عادة بالبحث الاجتماعي الذي جرى في مصنع هوثورن في شركة وسترن إلكتريك في شيكاغو بالولايات المتحدة بين عامي 1927 و 1932 وأخذ اسم دراسات هوثورن. وفي هذه الدراسات، كان التأكيد على العامل أكثر من العمل. وبخلاف المديرين العلميين، اهتم الباحثون في معمل هوثورن بدراسة الناس أولاً، لاسيما في ما يتعلق بعلاقاتهم الاجتماعية في العمل. وكانت استنتاجاتهم أن الناس حيوانات اجتماعية - في العمل وخارجه - وأن العضوية في جماعة مهمّةٌ للأفراد. وتؤدي العضوية في مجموعة إلى تأسيس مجموعة غير رسمية داخل التجمعات الرسمية التي تتكون في بنية المؤسسة.

8. وقد أبرزت هذه الاستنتاجات فكرة الإنسان الاجتماعي (الآن النموذج الاجتماعي) وأهمية العلاقات الإنسانية. وقد وُصِف إلتون مايو أنه مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، التي أكد أنصارها على الحاجة إلى استراتيجيات إدارية تضمن أن يُعطَى الاهتمام بالناس في العمل الأولوية العليا، وهذه الحركة، إذا كان بالإمكان وصفها كذلك، نشطت في الفترة التي امتدت من عشرينيات القرن الماضي إلى خمسينياته، بعد أن وجد ميل تدريجي للابتعاد عن النموذج الاجتماعي وعلاقته الوثيقة بنموذج التحقيق الذاتي نحو النموذج المعقد، حيث يعمل الناس في بيئات مؤسساتية متغيرة كثيراً.

إلتون مايو

9. إلتون مايو (1949-1880) استرالي المولد، طبيب نفساني بالتدريب، ووفقاً لبعضهم، رجل علاقات عامة طبيعي بالميل! وفي الوقت الذي أجريت فيه دراسات هوثورن كان أستاذ الأبحاث الصناعية في كلية خريجي هارفارد لإدارة الأعمال. وكان قد انخرط في دراسة مسائل ترتبط بالاجهاد العصبي والحوادث وإعادة تنظيم الشكل في العمل عندما طلب منه مديرو شركة وسترن إلكتريك النصيحة. الشركة، التي افتخرت بنفسها بتسهيلاتها لرفاهية العمال بدأت بعدد من الدراسات حول تأثير الإنارة على الإنتاج والروح المعنوية للعمال. وقد اكتشفت، لمفاجأتها، أن مجموعات العمال التي خضعت للدراسة حسنت إنتاجيتها سواء حُسِّنَت إضاءتها أو لا، وكان واضحاً أن عاملاً ما آخر غير تأثير التحسينات المادية كان يعمل. فقررت الإدارة طلب الخبراء.

10. وقد جلب قرارها قدراً كبيراً من الشهرة لمايو على وجه الخصوص. فنشره نتائج دراسات هوثورن (مايو 1933)[3] على نطاق شعبي أثار تأثيراً هائلاً في ذلك الوقت. كان يُنظَر إلى النموذج الاجتماعي باعتباره بنية ضد أفكار الإدارة العلمية، بتأكيدها على الوظيفة وضبط العمل. وقد تأثرت العقود التالية أيضاً باستنتاجات دراسات هوثورن، والفضل الأكبر ذهب إلى مايو.

11. أنجزت الدراسات في مدى سنين عديدة في مراحل مختلفة، كما يلي:

المرحلة الأولى (1927-1924). أدار هذه المرحلة طاقم الشركة نفسه بإدارة السيدين بنوك Pennock و دكسون Dickson. وكما أشير أعلاه، اهتمت هذه المرحلة بتأثيرات الإضاءة على النتيجة. في النهاية تم عزل مجموعتين متماثلتي الأداء عن البقية ووضعتا في مكانين منفصلين في المعمل. حظيت إحدى المجموعتين مجموعة الضبط بمستوى إضاءة دائمة، أما المجموعة الثانية، المجموعة التجريبية، فتم تغيير إضاءتها. وكان مدهشاً للباحثين أنْ ازدادت إنتاجية المجموعتين. وحتى عندما انخفضت إضاءة المجموعة التجريبية إلى مستوى منخفض جداً،

[3] Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Macmillan.

ظلت تنتج أكثر! عند هذه النقطة سعى بنوك للحصول على مساعدة مايو وزملائه في جامعة هارفارد.

المرحلة الثانية (1929-1927). غدت هذه المرحلة معروفة باسم غرفة اختبار تجميع الأبدال Relay Assembly Test Room. وكان الهدف إجراء دراسة أخرى أكثر تفصيلاً لتأثيرات **الظروف المادية** المختلفة في الإنتاجية. وفي هذه المرحلة، من المهم أن نلاحظ أنّه لم تكن ثمة نية متعمدة لتحليل **العلاقات الاجتماعية أو مواقف المستخدم**. عُزلت ست نساء في قسم تجميع الأبدال عن بقية العاملات في غرفة خاصة. وفي سياق التجارب، جرت مراقبة تغييرات كثيرة في شروط العمل. تم تقديم توقف للراحة وتنوعت، وتنوعت أوقات الغداء من حيث التوقيت والطول. نوقشت معظم التغييرات مع النساء قبل تنفيذها. وازدادت الإنتاجية سواء تحسنت الظروف أو ساءت. وشملت الدراسات الأخيرة تعديل أسبوع العمل. ومرة ثانية زادت النتيجة بغض النظر عن التغييرات. وفي نهاية المرحلة الثانية أدرك الباحثون أنهم لم يكونوا يدرسون العلاقة بين شروط العمل المادية والإجهاد العصبي والرتابة والإنتاجية بل يدخلون إلى دراسة **مواقف المستخدم وقيمه**. وقد عُرفت ردود فعل النساء على التغييرات – النتيجة الزائدة بغض النظر عن الشروط سواء تحسنت أو ساءت بـ "تأثير هوثورن". ما يعني أن النساء استجبن لواقع أنهن مركز اهتمام. باعتبارهن مجموعة خاصة.

المرحلة الثالثة (1930-1928). قررت الشركة قبل أن تنهي تجربة تجميع الأبدال أن تنفذ برنامج مقابلة صُمِّم لتأكيد مواقف المستخدم اتجاه شروط العمل ومراقبته ووظيفته. وقد أجرى المقابلات عدد من المشرفين المختارين، في البداية على أساس منظم لنصف ساعة. وفي النهاية غدا نموذج المقابلة دون بنية نسبياً واستمر لساعة ونصف. وعلى الرغم من هذا، بلغ عدد الذين تمت مقابلتهم أكثر من ألفي مستخدم، قبل أن يُعلَّق البرنامج. وقد استخدمت الثروة المكتسبة لتحسين جوانب عديدة من شروط العمل والإشراف. وغدا واضحاً أيضاً من الردود أن العلاقات مع الناس كانت عاملاً مهماً في مواقف المستخدمين.

المرحلة الرابعة (1932). وقد عرفت هذه المرحلة بأنها البنك المتصل بغرفة المراقبة. في هذه الدراسة نقل 14 رجلاً في منظومة تصل بين البنوك إلى غرفة رقابة منفصلة، حيث، بعيداً عن بضعة فروق، كانت شروط عملهم الرئيسة متماثلة مع تلك الموجودة في منطقة الوصل الرئيسة.

وكان الهدف هو مراقبة مجموعة تعمل في ظروف عادية إلى هذا الحد أو ذاك لأكثر من ستة أشهر. وسرعان ما طوّرت المجموعة قواعدها الخاصة وسلوكها . قيَّدت الإنتاج بما يتوافق مع معاييرها الخاصة، قصرت دورة برنامج حافز الأجرة في الشركة، وعلى العموم حمت مصالحها الخاصة ضد مصالح الآخرين في الشركة. ووقف المشرفون المعنيون عاجزين عن منع هذا الوضع. فقد طوَّرت المجموعة بشكل واضح منظمتها غير الرسمية الخاصة بطريقة ما كانت قادرة على حماية نفسها من التأثيرات الخارجية في حين كانت تضبط فيه حياتها الداخلية أيضاً.

المرحلة النهائية (1936). بدأت هذه المرحلة بعد نحو أربع سنوات من المرحلة الرابعة بسبب الصعوبات الاقتصادية لمرحلة الركود. واستندت هذه المرحلة الأخيرة إلى الدروس المستفادة من الدراسات الأولى. ركزت على علاقات المستخدم وأخذت شكل طلب النصيحة من الطاقم الإداري. وقد شجع هؤلاء الناصحون المستخدمين على مناقشة مشكلاتهم في العمل وأفضت النتائج إلى تحسينات في التكيف الشخصي وعلاقات المشرف بالمستخدم وعلاقات المستخدم بالإدارة.

12. لم يكتب مايو التقرير الرسمي لدراسات هوثورن بل زميل له في هارفارد هو روثليسبرغر وأحد الباحثين في الشركة نفسها (دكسون). ولم تُنشَر إيضاحاتهم [4] التفصيلية للأبحاث حتى عام 1939، بعد وقت لا بأس به من تسليط مايو الضوء على هذه الدراسات في تقريره الذي نشره على نطاق واسع قبل ستة أعوام.

13. كانت ثمة انتقادات كثيرة على الطريقة التي فُسِّرت بها دراسات هوثورن. وقد أضيفت إليها إشارات مايو في الكتابات التي قدَّمت نظرياته عن الإنسان والمجتمع الصناعي. وكنتيجة، كان استخدامه للدراسات محابياً لتفسيراته الخاصة لما كان يحدث. وعلى الباحث أن ينظر الى روثليسبرغر ودكسون من أجل الدليل الرسمي ويبين الباحثون المعاصرون أن زملاءهم في دراسات هوثورن أغفلوا عوامل هامة في تقييم نتائجهم. وتبنوا

[4] Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press.

أيضاً طرقاً غير موثوقة لاختبار الدليل في المقام الأول. ومع ذلك، يتفق الجميع على أن دراسات هوثورن مثلت المحاولة الأولى الكبيرة للقيام ببحث اجتماعي حقيقي، وتم تعلم دروس هامة، و، ربما كان الأكثر أهمية، الأسئلة الكثيرة التي طرحتها تلك الدراسات.

14. الاستنتاجات الرئيسة التي يجب أن تُستخلَص من أبحاث هوثورن هي التالية:

- لا يمكن معاملة العمال الأفراد في منعزل، بل يجب أن يُنظَر إليهم باعتبارهم أعضاء في مجموعة.
- الحاجة إلى الانتماء والمجموعة واكتساب مكانة ضمنها أكثر أهمية من الحوافز المالية أو شروط العمل المادية الجيدة.
- تمارس المجموعات غير الرسمية في العمل تأثيراً قوياً على سلوك العاملين.
- يحتاج المشرفون والمديرين إلى وعي هذه الحاجات الاجتماعية والاهتمام بها إذا كان المطلوب من العمال أن يتعاونوا مع المؤسسة الرسمية بدلاً من العمل ضدها.

15. بدأت تجربة هوثورن باعتبارها دارسة للظروف المادية والإنتاجية، وانتهت إلى سلسلة دراسات للعوامل الاجتماعية: العلاقة في المجموعات، والعلاقات مع الإشراف وغيرها. وتبين نتائجها الأكثر أهمية أن العلاقات الاجتماعية في العمل كانت في كل جزء صغير كأهمية الحوافز المالية وشروط العمل المادية الجيدة. وبينت أيضاً التأثير القوي للمجموعات في تحديد السلوك في العمل. وبالمعايير الحديثة للبحث الاجتماعي، كانت دراسات هوثورن غير متطورة في مقاربتها. وعلى الرغم من ذلك، فقد مثلت خطوة كبيرة باتجاه العلوم الاجتماعية في دراستها تنظيمات العمل. وبالإضافة إلى ذلك فإنها بنموذجها "الإنسان الاجتماعي، عملت كثيراً لأنسنة العمل.

ماري باركر فولت *Mary Parker Follet*

16. كانت أفكار ماري باركر فولت (المتوفاة عام 1933) التي تجاهلها معظمهم سابقة كثيراً زمنها. وواقع أنها امرأة تحاول أن تتحدث بصوت مسموع في عالم الرجل كان بلا شك عاملاً آخر. في عملها الرئيس عن مكان العمل الذي نشر بعد وفاتها بعنوان الإدارة

الديناميـة عام (1941)[5] طوّرت عمل البـاحثين في دراسـات هوثورن باستنتاجها أن المشكلات الإنسانية ليست هامـة وحسب، بـل هـي مركزيـة لنجـاح المؤسـسات. وقـد جادلـت، بـشكل خاص، في قضية إعطاء مسؤولية أكبر للناس وليس أقل في العمل. وكانت تعي أهميـة فريـق العمـل ودور القائـد، الـذي رأتـه في شـروطه الكليـة والمشتركة. ويكمـن دور القائـد في رؤيـة المستقبل وتمكين الآخرين مـن تحقيـق ذلـك المستقبل. وهـي شخصياً لـم تـستخدم التعبيـر الحديث التمكين empowerment، لكن ذلك ما عنته بوضوح. حيث عنت فكرتها عـن القيـادة الفوز بتعاون الآخرين واحترامهم وتسوية النزاعات. وقد اعتمدت مثل هـذه المقاربـة للقيـادة على التفاعل بين القائد وتابعيه. وأفكارها حول أهمية التابعين سبقت أفكار فيدلر Fiedler بنحو ثلاثين عاماً (راجع الفصل السابع).

17. كانت وجهة نظـر فولت عـن النـزاع هـي أن هنـاك ثـلاث طـرق أساسية للتعامـل معها هـي: الهيمنـة والتسوية والـدمج. في أيامنـا نـشير إلـى مفهومهـا للـدمج بأنـه حـل "أربـح . تـربح". وتتضمن الهيمنـة نتيجـة "أربح . تخسر،" والتسوية وضـع "أخسر . تخسر،" والتي لا يكون فيها الطرفان راضيين. عارضت بقوة فكرة أن النـزاع هـو مـشكلة: "إمـا أو"، وعنـى هـذا أن حلولاً بديلة كانت مقيدة مـن البدايـة. وفي الوقت الحاضـر، يجـري الاعتـراف بأفكـار فولـت، في الوقـت الـذي يراجـع فيـه الكتـاب والمؤرخـون القـرن العـشرين، متحـررين مـن محابـاة معاصريها وباستقلالية عن الإدراك التاريخي المتأخر، كما في عمل غراهام (1995)[6].

18. سيطر مفهوم الإنسان الاجتماعي على تفكيـر البـاحثين الاجتمـاعيين وممارسـة المديرين على حد سـواء عقـب دراسـات هوثورن. واستمر التركيـز علـى الحاجـات الاجتماعيـة للعامـل وعلـى حاجاتـه للانتمـاء، كمـا عورضـت بالحاجـات إلـى المهمـة الموكلـة إليـه، في ثلاثينيـات وأربعينيات وحتى خمسينيات القرن الماضي. ولو أعيرت أفكار ماري باركر فولـت مزيـداً مـن

---

[5] Follett, M.P. (1941), *Dynamic Administration*, Harper Bros.

[6] Graham, P. (ed.) (1995), *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press.

الاهتمام في تلك السنوات لربما انتقلنا من حقبة الإنسان الاجتماعي إلى حقبة الإنسان العصامي (الذي يحقق ذاته) في وقت أبكر كثيراً.

19. هذه مرحلة مناسبة لتقديم ما وصفه نقاد كثر أنه المدرسة الاجتماعية السيكولوجية للدافع. والتأكيد لا يزال على الناس باعتبارهم العامل الأكثر أهمية في تحديد فعالية المؤسسة، لكن الناس الذين يمتلكون ما هو أكثر من الحاجات المادية والاجتماعية. والمفهوم المهيمن هنا هو مفهوم إنسان التحقيق الذاتي (العصامي) والمساهمون ذوو النفوذ هنا هم الباحثون الاجتماعيون الأمريكيون أبراهام ماسلو Anraham Maslow، دوغلاس مك غريغور Douglas Mc Gregor وفريدريك هرتزبرغ Frederick Herzberg ورنسيس لكرت Rensis Likert وغريس أوجيريس Ohris Argyris و دي سي مك كليلاند D. C. Mc Clelland.

هرمية ماسلو للحاجات

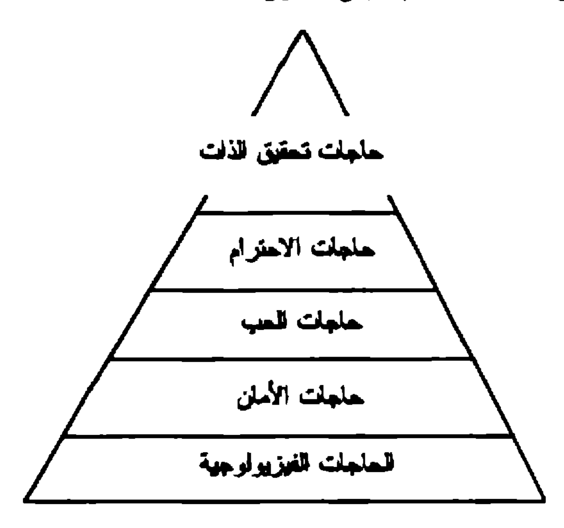
20. دراسات ماسلو لدافع الإنسان قادته إلى طرح نظرية حاجات استندت إلى نموذج هرمي ذات حاجات أساسية في القاع وحاجات أعلى في الرأس، كما في الشكل 5.2. وقد أحدث هذه النظرية تأثيراً كبيراً على التطور في نظرية الإدارة خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي، جزئياً بسبب بساطة النموذج وجزئياً بسبب تماثل حاجات المستوى الأعلى.

21. نقطة البداية في نظرية ماسلو الهرمية، التي نشرت أولاً عام 1954[7]، هي أن معظم الناس تدفعهم الرغبة لإشباع مجموعات محددة من الحاجات. وهذه الحاجات هي كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية** . الحاجات إلى الطعام والنوم والجنس وغيرها.
- **حاجات الأمان** . الحاجات إلى بيئة مستقرة نسبياً خالية من التهديدات.
- **حاجات الحب** . الحاجات المرتبطة بعلاقات الحب مع الآخرين والمكانة ضمن المجموعة.
- حاجات الاحترام . الحاجات إلى الثقة بالذات والاحترام الذاتي واحترام الآخرين.

[7] Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality,* Harper & Row (re-issued in 1970, 1987).

• **حاجات تحقيق الذات** – الحاجة إلى تحقيق الذات.



الشكل 5.2 هرم الحاجات

22. الفكرة الثانية، والأكثر أهمية في نظرية ماسلو هي أن الناس يميلون إلى إشباع حاجاتهم بشكل نظامي، بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية الأساسية وانتقالاً إلى أعلى الهرم. وحتى تُشبَع مجموعة محددة من الحاجات ستسيطر تلك الحاجات على سلوك المرء. وهكذا، الشخص الجائع لن يتحرك لاعتبارات السلامة أو الحب، على سبيل المثال، إلا بعد أن يُشبَع جوعه. وقد عدل ماسلو (1961)[8] هذا الفكرة بالقول إن هناك استثناء للقاعدة في ما يتعلق بحاجات التحقيق الذاتي. فبالنسبة لهذه المجموعة من الحاجات يبدو أن إشباع حاجة ما يبرز حاجات أخرى لتحقيق إمكانيات الفرد.

23. قدمت نظرية ماسلو إطاراً مبكراً مفيداً للنقاشات حول الحاجات المختلفة التي قد يختبرها الناس في العمل، والطرق التي يمكن أن يلبي المديرون من خلالها تلك الحاجات.

[8] Maslow, A. (1961) *Towards a Psychology of Being*, Van Nostrand Reinhold (re-issued in 1998 by John Wiley).

وأحد الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هي أن الحركة النظامية باتجاه أعلى الهرم لاتبدو شكلاً متماسكاً بالنسبة لأناس كثر. فعلى سبيل المثال حاول ألدرفر Alderfer (1972)[9] أن يبرهن أن الحاجات الفردية يمكن أن تفسَّر باعتبارها مستمرة لا هرمية. حيث اعتبر أن الأكثر احتمالاً أن يتحرك الناس إلى أعلى وأسفل للاستمرار في إشباع حاجاتهم في مستويات مختلفة. واستنتج أن هناك في الحقيقة ثلاث مجموعات رئيسة من الحاجات هي حاجات الوجود (أي أساسيات الحياة)، وحاجات الترابط (أي الحاجات الاجتماعية والبين ـ شخصية) وحاجات النمو (أي حاجات التطوير الشخصية). وعقّب دركر Drucker (1974)[10] أن ماسلو لم يميز أنه عندما تلبّى حاجة ما، تتغير قدرتها على الدفع. فالحاجة المشبعة بشكل أولي التي لا تستمر يمكن أن تغدو، على العكس، غير منتجة وتعمل باعتبارها غير محفزة.

دي مكغريغور *D.Mc Gregor*. النظرية إكس والنظرية واي

24. مثل تصنيف شين Schein لفرضيات المديرين عن الناس، نظرية مك غريغور إكس ونظريته وواي [11] مجموعتان عن السلوك بشكل أساسي. يشير مكغريغور في معرض تقديم أفكاره إلى فرضيات نظرية الإدارة التي تؤسس سلوكها، وقد رأى مجموعتين مختلفتين على نحو جدير بالملاحظة من الفرضيات قدمها المديرون عن مستخدميهم. تعتبر المجموعة الأولى من تلك الفرضيات: أنّ العمال كسالى بطبيعتهم، ويحتاجون إلى القسر والمراقبة، ويتجنبون المسؤولية ولا يسعون إلا إلى الأمان. وهذا الموقف ما سماه مكغريغور النظرية إكس. وهذه بالدرجة الأولى نظرية الإدارة العلمية بتأكيدها على الضوابط والمكافآت العرضية. ونموذج شين الاقتصادي العقلاني (راجع الفقرة الخامسة أعلاه) مماثل جداً لنظرية إكس.

---

[9] Alderfer, C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, Collier Macmillan.

[10] Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann.

[11] McGregor, D. (1960), *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill.

25. وترى مجموعة مكفريغور الثانية من الافتراضات الناس في ضوء أكثر تفضيلاً. في هذه الحال يُرى المستخدمون أنهم يحبون العمل، الذي هو طبيعي مثل الراحة أو اللعب، وهم لا يحتاجون إلى القسر والمراقبة ما داموا ملتزمين بأهداف المؤسسة. وفي ظروف ملائمة لن يقبلوا المسؤولية وحسب بل سيسعون إليها، أكثر لا أقل، والناس قادرون على ممارسة الخيال والإبداع أثناء العمل. هذه هي افتراضات النظرية واي. وهي ترتبط بحاجات المستوى الأعلى في نظرية ماسلو ونموذج شين للإنجاز الذاتي.

26. أحدثت نظريتا إكس وواي تأثيرهما الأكبر في العالم الإداري أكثر منهما في العالم الأكاديمي. وغدت التسميتان جزءاً من فولكلور "الأسلوب الإداري"، الذي سيُدرَس في الفصل الذي يعالج موضوع القيادة (الفصل السابع). وقد ساعدتا على تحديد الأشكال القصوى في أسلوب الإدارة، لكن ثمة خطورة من أن تُرَيا مجرد قطبين يمثلان أسلوب إما أو. في الحياة الواقعية يرجح أن يقدم مزيج من النظريتين الوصفة الأفضل لإدارة فعالة.

نظرية هرتزبرغ عن دافع الصحة

27. ركزت دراسات هرتزبرغ عام (1959)[12] على الرضا في العمل. وقد سئل نحو مائتي مهندس ومحاسب في البحث الأول أن يتذكروا الوقت الذي خبروا فيه مشاعر الرضا وعدم الرضا في عملهم الوظيفي. وبعد المقابلات، توصل فريق هرتزبرغ إلى استنتاج أن عوامل محددة تميل إلى الشعور بالرضا في العمل الوظيفي، فيما تفضي أخرى غالباً إلى عدم الرضا (راجع الشكل 5.3). وقد سميت العوامل التي تبرز الرضا الدوافع، وسميت تلك العوامل التي تبرز عدم الرضا عوامل الصحة. وقد توسعت تلك الدراسات لاحقاً (1968)[13] لتشمل مجموعات مختلفة في المجموعات الحرفية والكتابية، حيث زعم أن النتائج جاءت مماثلة تماماً.

---

[12] Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, (2nd edition) John Wiley.

[13] Herzberg, F, (1968), *Work and the Nature of Man*, Staples Press (GB).

28. الدوافع الأكثر أهمية أو الباعثة على الرضا التي تبدو للعيان هي التالية:

- الإنجاز
- الاعتراف
- العمل نفسه
- المسؤولية
- التقدم

وقد أوضح هرتزبرغ أن هذه العوامل ترتبط بشكل جوهري بمحتوى العمل، أي بالتحدي الجوهري الذي يثيره، والمصلحة التي يحققها، والاستجابات الفردية التي يولدها.

29. والعوامل الصحية أو غير الباعثة على الرضا الأكثر أهمية هي التالية:

- سياسة الشركة وإدارتها.
- الإشراف – الجوانب التقنية.
- الراتب.
- العلاقات البين ـ شخصية – الإشراف.
- شروط العمل

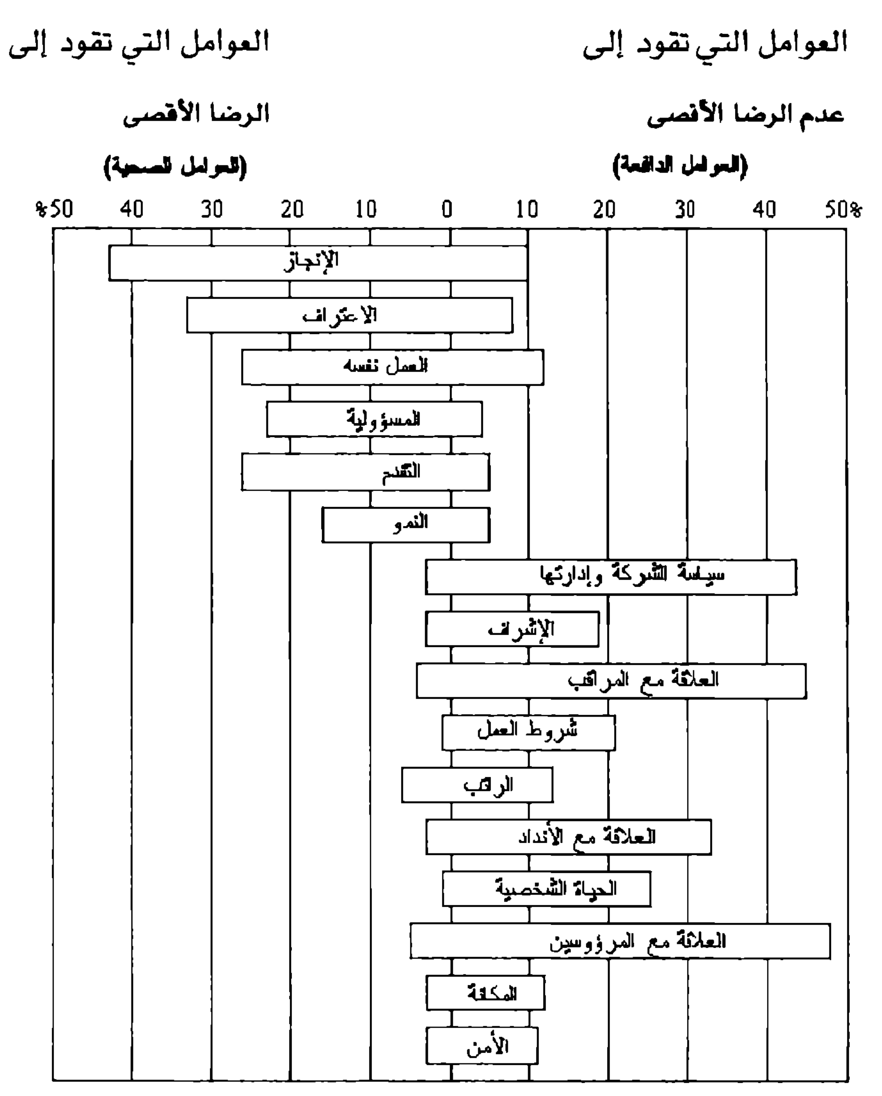
ولاحظ هرتزبرغ أن هذه العوامل أكثر ارتباطاً بسياق العمل أو بيئته منها بمحتواه. وعندما تتوافق هذه العوامل مع متطلبات المستخدم يمكن لها أن تسهل طريقة حياة العمل، لكن بطريقة تفترض أن ذلك حقيقي. وعندما لا تتوافق هذه العوامل مع توقعات المستخدمين، يمكن لها أن تغدو مصدر صعوبة وشكوى وبالتأكيد توفر أسباباً لعدم الرضا في العمل. وهذا النقص ذو جانب إيجابي لهذه العوامل دفع هرتزبرغ لتسميتها بالعوامل "الصحية"، لأنها في الوقت الذي تسهم في وقاية الصحة النفسية البائسة، لا تقدم مساهمة إيجابية لإحساس العاملين بالرفاهية، في الأقل ليس بطريقة دائمة.

30. والفارق الرئيسي بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية هي أنه في حين تستطيع العوامل

الدافعة أن تحقق الرضا الإيجابي، لا تستطيع العوامل الصحية إلا أن تخدم الوقاية من عدم الرضا وحسب. وللتعبير عن ذلك بطريقة أخرى، إذا غابت العوامل الدافعة من العمل، فالأغلب أن يعاني المستخدم من عدم رضا حقيقي. لكن، حتى لو توفرت العوامل الصحية، فلن توفر بذاتها رضا بالعمل. فالصحة، في كلمات أخرى، لا تعزز الصحة بشكل إيجابي، لكنها تعمل على الوقاية من اعتلال الصحة.

31. إذا طبقنا نظرية هرتزبرغ على أفكار وفرضيات المنظرين الذين سبقوه يمكن أن نرى أن تايلر وزملاءه كانوا يفكرون بلغة عوامل الصحة (الراتب، الحوافز، الإشراف وشروط العمل). ومايو أيضاً، كان يؤكد على عامل صحة معين، أي العلاقات البين ـ شخصية. وفقط عندما ندرس أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة تظهر العوامل الدافعة باعتبارها عنصراً رئيساً في الرضا عن العمل الوظيفي وإنتاجية العامل.

32. وقد استقبل المدراء الممارسون والمستشارون نظرية الدافع الصحي لهرتزبرغ بسبب تمييزها البسيط والواضح نسبياً بين العوامل التي تشمل الرضا الإيجابي وتلك العوامل التي تسبب عدم الرضا. وقد قادت إلى عمل كبير على ما عُرِف بتخصيب العمل الوظيفي ـ أي تصميم الوظائف بحيث تحتوي على عدد أكبر من الدوافع. والمقاربة هنا هي بشكل أساسي لمواجهة تأثيرات سنوات التايلرية، التي فُكِّك فيها العمل إلى مكوناته الأبسط، والتي لم يكن فيها مسؤولية عن التخطيط والرقابة. لم يستقبل أفكار هرتزبرغ زملاؤه، الباحثون الاجتماعيون بسبب الشك (أ) بقابلية تطبيقها على المجموعات غير الحرفية و (ب) استخدامه لمفهوم "الرضا الوظيفي" الذي حاولوا أن يثبتوا أنه لا يماثل الدافع بشكل أساسي.



ملاحظة: يشير طول كل "إطار" إلى التكرار الذي يحدث فيه هذا العامل الأوضاع التي أوضحها الذين جرت معهم المقابلات ويشير تجاوز الإطارات للخط المركزي إلى:

1. **أن للعوامل الدافعة جوانبها السلبية، مثلاً غياب الإنجاز يمكن أن يفضي إلى عدم الرضا،**
2. **أن للعوامل الصحية جوانبها الايجابية، مثلاً يمكن أن يغدو الراتب مصدراً للرضا.**

الشكل 5.3، العوامل التي تؤثر على المواقف في العمل الوظيفي.

رنسيس ليكرت Rensis Likert

33. جاءت مساهمة ليكرت في مفهوم الدافع وقابليتها للتطبيق إلى عالم العمل من عمله مديراً لمعهد البحث الاجتماعي في جامعة مشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد وصف ليكرت ما سمي "دراسات مشيغان" (1961)[14]، في نص درس فيه المديرين ذوي الإنتاج العالي والمديرين ذوي الإنتاج المتدني. الفئة الأولى، وفقاً لبحثه تشمل هؤلاء الذين لا ينجزون الإنتاجية الأعلى وحسب، بل أيضاً بتكاليف أدنى ومستويات أعلى من دوافع المستخدم. أما الفئة الثانية، بالمقارنة، فهي ذات التكاليف الأعلى والدافع الأدنى لدى المستخدم.

34. أشارت الأبحاث إلى أن المديرين ذوي الإنتاج العالي مالوا إلى بناء نجاحهم على الربط القوي بين مجموعات المستخدمين، الذين تحقق تعاونهم بانتباه دقيق إلى مجموعة من القوى الدافعة، التي لم تشمل الدوافع الاقتصادية والأمنية فحسب، بل الدوافع الذاتية والإبداعية أيضاً (التحقيق الذاتي في مصطلحات ماسلو). والخاصة الأخرى التي لاحظها باحثوا جامعة مشيغان هي أنه على الرغم من أن المديرين ذوي الإنتاج العالي قد استخدموا أدوات الإدارة التقليدية - دراسة العمل، وضع الميزانيات وغير ذلك - لكنهم فعلوا ذلك بالطريقة التي تعترف بطموح المستخدمين وبتشجيع المقاربات التي تدعو إلى المشاركة.

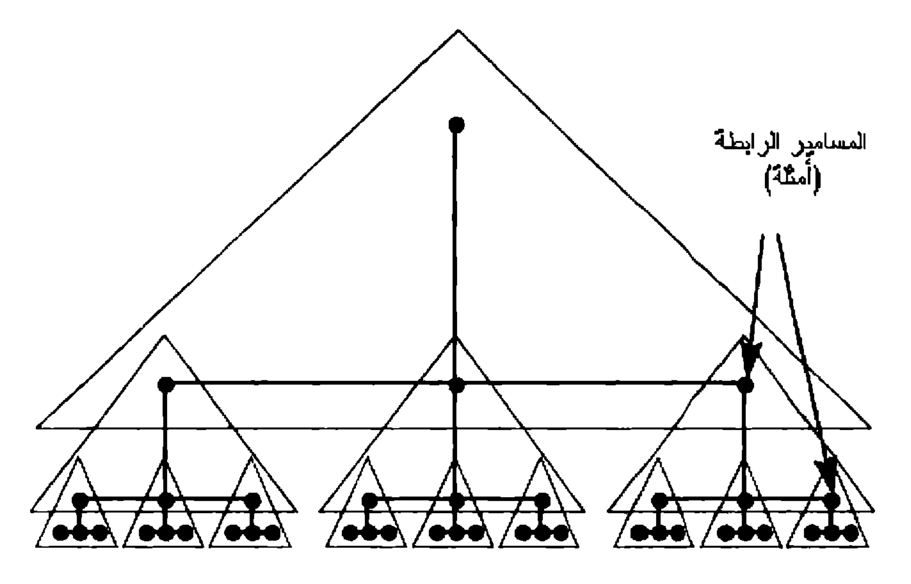
35. الفكرة المهيمنة في نقاش ليكرت لهذه "النماذج الإدارية الجديدة"، هي أهمية العلاقات الداعمة. تستطيع الإدارة أن تنجز أداء عالياً عندما يرى العاملون عضويتهم في مجموعة عمل أنها "داعمة"، أي أن نقول عندما يختبرون إحساساً بالقيمة والأهمية الشخصية تستحق الانتماء إليها. وقد مال المديرون والمشرفون ذوو الإنتاج العالي إلى تعزيز مثل هذه العلاقات مع مجموعاتهم وضمنها.

36. قامت فكرة العلاقات الداعمة على وجهة نظر ليكرت عن بنية المؤسسة المثالية. وتقود العلاقات الداعمة إلى مجموعات العمل الفعالة التي يمكنها التفاعل مع مجموعات عمل

---

[14] Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill.

فعالة أخرى في شكل متداخل من المؤسسات، وفي هذا الشكل من البنية تقوم أداور رئيسة محددة بوظيفة "مسمار الربط". فرئيس قسم، على سبيل المثال، عضو ليس في مجموعته الخاصة وحسب بل في مجموعة رئيسه أيضاً. ورئيسه، بدوره، عضو في مجموعة أعلى أخرى في تركيب المؤسسة الهرمي، وهلمّ جرّا. ومثل هذه المؤسسة مع ذلك تملك الشكل الأساسي لهرم مؤسساتي تقليدي، لكنه يعمل في الممارسة على أساس الفرق المتداخلة، بدلاً من النزعة التخصصية المنفصلة. وهذا الشكل موضَّح بيانياً في الشكل 5.4.



الشكل 5.4 شكل المجموعة المتداخلة في المؤسسة.

37. وفي مراجعة عمله بشأن الدافع والقيادة وبنى المؤسسة، ميّز ليكرت بين أربعة أنظمة منفصلة، أو أساليب في الإدارة. تأسست على عدد من الفرضيات المختلفة عن السلوك الإنساني وهي مفيدة للمقارنة مع تصنيفات شين ونظريتي مكغريغر إكس و واي. والأنظمة الأربعة هي التالية:

1. **النظام السلطوي الاستغلالي** حيث السلطة والتوجيه تأتي من الأعلى إلى الأدنى

وحيث تُستخدَم التهديدات والعقوبة، وحيث التواصل بائس ولا وجود لفريق العمل. الإنتاجية في هذا النظام متوسطة الجودة وضئيلة.

2. **النظام السلطوي الخيري** وهو مماثل للنظام السابق لكنه يتيح بعض الفرص إلى الأعلى للاستشارة وبعض التفويض. يمكن أن توجد المكافآت بالإضافة إلى التهديدات. الإنتاجية في هذا النظام معتدلة إلى جيدة لكن بكلفة التغيب الطويل عن العمل وإعادة التنظيم.

3. **النظام الاستشاري** حيث توضع الأهداف أو تصدر الأوامر بعد نقاش مع المرؤوسين وحيث التواصل مع الأعلى والأدنى وحيث تشجع فرق العمل جزئياً على الأقل. ثمة بعض المشاركة للعاملين كعامل دافع. الإنتاجية جيدة في هذا النظام لكن مع تغيب متوسط وغير ذلك.

4. **المجموعة المشاركة** هي النظام المثالي. وفي هذا النظام، الفكرة الرئيسة هي المشاركة التي تفضي إلى الالتزام بأهداف المؤسسة بطريقة تعاونية تماماً. التواصل جيد إلى الأعلى والأدنى. ويتم الحصول على الدافع بوسائل شتى. الإنتاجية ممتازة والتغيب والتغير في عدد عمال المؤسسة متدنيان.

38. النظام الأول أعلاه يتوافق كثيراً مع نموذج شين الاقتصادي العقلاني ونظرية إكس لـ مكغريغر. ويمكن اعتبار النظام الثاني مقاربة مماثلة لكنها أكثر ليناً. والنظام الثالث وثيق الصلة بفكرة النموذج الاجتماعي. أما النظام الرابع فأكثر شبهاً بنموذج الإنجاز الذاتي لِشين ووثيق الصلة بفكرة نظرية واي. والنظام الأول من جهة هو عمل موجه إلى درجة عالية بينما النظام الرابع من جهة أخرى عمل يوجهه العاملون إلى حد كبير.

كريس أرجيريس *Chris Argyris*

39. عاصر البروفيسور أرجيريس أبحاث ليكرت. وكانت اهتماماته الأولى، ولما يزل في جامعة يال، بالعلاقة بين حاجات الناس وحاجات المؤسسة. وقد أشار إلى أن السبب وراء الكثير من لامبالاة المستخدمين هو ليس الكسل، بل السبب معاملتهم كأطفال. وقد قاد ذلك إلى

ما هو معروف بنظرية عدم النضج والنضج immaturity – Maturity theory[15]، التي تشير إلى أن الشخصية الإنسانية تتطور من عدم النضج إلى النضج باستمرار، التي يحدث فيها عدد من التغييرات الأساسية. وهي كما يلي في (الشكل 5.5):

عدم النضج	النضج
السلبية	الإيجابية
الاعتماد	الاستقلال النسبي
التصرف بعدد قليل من الطرق	التصرف بطرق كثيرة
متقلب ذو اهتمامات سطحية	ذو اهتمامات أكثر عمقاً
منظور زمني قصير المدى	منظور زمني طويل المدى
مكانة مرؤوس	مكانة مساوية أو عليا
يفتقر إلى وعي الذات	يعي ذاته ويراقبها

الشكل 5.5 نظرية عدم النضج – النضج

40. مقابل نموذج النضج أعلاه، يضع أرجيريس خصائص المؤسسة التقليدية النموذجية: **تخصص العمل، سلسلة القيادة، وحدة الإدارة وسعة الرقابة (نسبة المديرين إلى المستخدمين)**. والتأثير المتوقع لهذا النموذج من المؤسسة في الأفراد هو أن يكونوا سلبيين، معتمدين، تابعين أي يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة غير ناضجة! بالنسبة للأفراد الذين هم ناضجون نسبياً، تكون هذه البيئة مصدراً كبيراً للإحباط في العمل. ويقود هذا الإحباط إلى سعي الأفراد باتجاه طرق غير رسمية مثل إنشاء مؤسسات غير رسمية تعمل ضد الهرمية الرسمية للحد من صعوباتهم.

41. الدروس المرتبطة بالدافع هامة، لأننا بقدر ما نفهم الحاجات الإنسانية يغدو دمجها

---

[15] Argyris, C. (1957), *Personality and Organisation*, Harper & Row.

بحاجات المؤسسة أكثر إمكانية. وإذا كانت ثمة إمكانية للتوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، سيكون السلوك الناجم عن ذلك تعاونياً أكثر منه دفاعياً أو معادياً بكل معنى الكلمة. لذلك، تفضل أفكار أرجيريس، نموذج الإنجاز الذاتي مع بعض خصائص الإنسان المركبة أيضاً.

دافع الإنجاز *Achievement Motivation*

42. بينما درس باحثون في علم النفس الاجتماعي العوامل المشتركة في الدافع الإنساني، ركز آخرون على الفروق بين الأفراد. وأحد هؤلاء الباحثين، صاحب العمل المعروف على نطاق واسع، هو دي سي مكليلاند[16] D.C. McClelland من جامعة هارفارد. وقد ركز هو وفريقه الاهتمام على ثلاث مجموعات على وجه التحديد، هي التالية:

- الحاجة إلى الإنجاز
- الحاجة إلى السلطة
- الحاجة إلى الاندماج، أو الانتماء.

وقد عزل مكليلاند الحاجة إلى الإنجاز باعتباره دافعاً إنسانياً رئيساً، والحاجة التي تتأثر بقوة بالشخصية والبيئة.

43. يميل الأشخاص ذوو الحاجة العالية للإنجاز إلى امتلاك الخصائص التالية:

- حاجتهم إلى الإنجاز شديدة.
- يسعون إلى المهمات التي يستطيعون من خلالها ممارسة مسؤوليتهم الشخصية.
- يفضلون الأعمال التي تقدم التحدي دون أن يكون ذلك صعباً جداً والتي يفضلون أن تكون ضمن قدرتهم أيضاً.
- يريدون ردّاً على النتائج التي ينجزونها.

[16] McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand.

- هم أقل اهتماماً بحاجاتهم الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الانتماء.

وكان استنتاج مكليلاند هو أن الحاجة إلى الإنجاز تتطور من خلال تجارب الطفولة والخلفية الثقافية أكثر من عوامل متوارثة بكل ما للكلمة من معنى. وإذا كان ذلك صحيحاً، فسيكون له تطبيقات هامة فيما يتعلق بالتدريب الإداري والرقابي. وإذا كانت الحاجة إلى الإنجاز تتأثر بالعوامل البيئية بالدرجة الأولى، فسيكون واضحاً عندئذٍ أن ذلك يمكن أن يطور برامج التدريب المصممة لزيادة الإنجاز لدى العاملين المعنيين.

44. الضرر الرئيس للأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز هو أنهم، بالتعريف، أكثر اهتماماً بالعمل الموجَّه من اهتمامهم بالعلاقات. وهذه الخصائص ليست دائماً مناسبة لهؤلاء الذين مسؤوليتهم هي الحصول على عمل يُنجَز من خلال الناس - أي المديرين والمشرفون. وهذه قد لا تكون مشكلة بالنسبة لشخصية مقاولة في مؤسسه صغيرة، لكن ماذا عن صاحب الإنجاز الأعلى الذي يعمل في جهاز بيروقراطي صناعي أو تجاري نموذجي؟ وفي الحالة الأخيرة للشخص ذي الحاجة العليا للإنجاز قد يُحبَط بالقيود التي تفرضها المسؤولية التي تم الحصول عليها بالتفويض. وعلى الرغم من ذلك، كانت أفكار مكليلاند هامة كونها مساهمة في فهم الدافع أثناء العمل وكيفية تطبيق مفهوم الحاجة إلى الإنجاز في الممارسة.

الفصل السادس

الدافع ـ المنظرون الجدد

مقدمة

1. سُميت نظريات الدافع، التي قُدِّمت في الفصل السابق بـ "نظريات محتوى" الدافع، لأنها تركز على الحاجات والدوافع أو مثيرات السلوك الإنساني في مكان العمل. ويدرس هذا الفصل بعض الأفكار التي اقترحها هؤلاء الذين ركزوا بشكل أساسي على عملية الدافع أكثر من المحتوى. وليس مثيراً للدهشة أن تميل هذه النظريات إلى تسمية نظريات عملية الدافع. وإحدى تلك النظريات الأكثر شهرة هي المعروفة بِـ "نظرية التوقع" التي سنوضحها أولاً. ونتبع ذلك بدراسة موجزة لنظريات الدافع الحديثة، التي تشمل ما يلي: نظرية الإنصاف، نظرية الهدف، نظرية الصفة المميزة، نظرية التعزيز، وتحليل الممارسات اليابانية المحفزة التي أعطيت اسم نظرية زد Z.

نظرية التوقع

2. استند تطوير هذه النظرية للدافع على عمل الباحث الأمريكي، ف. هـ. ڤروم[1]، خلال ستينيات القرن الماضي. والفكرة المركزية في نظريته هي أن سلوك فرد ما لا يتكون على أساس الحقيقة الموضوعية، بل على وعيه الذاتي لتلك الحقيقة الواقعية. ونواة هذه النظرية (راجع الشكل 6.1) ترتبط بكيفية وعي فرد ما للعلاقات بين ثلاثة أشياء هي: الجهد، الأداء، المكافآت. وقد ركز ڤروم بشكل خاص على العوامل المتضمنة في تحفيز فرد ما على بذل جهد في شيء ما، ما دام هذا هو أساس الدافع. واستخلص أن ثمة ثلاثة من هذه الدوافع، يستند كل منها على وعي الفرد الشخصي للوضع. وهذه العوامل هي:

---

[1] Vroom,V. (1964), *Work and Motivation*, Wiley.

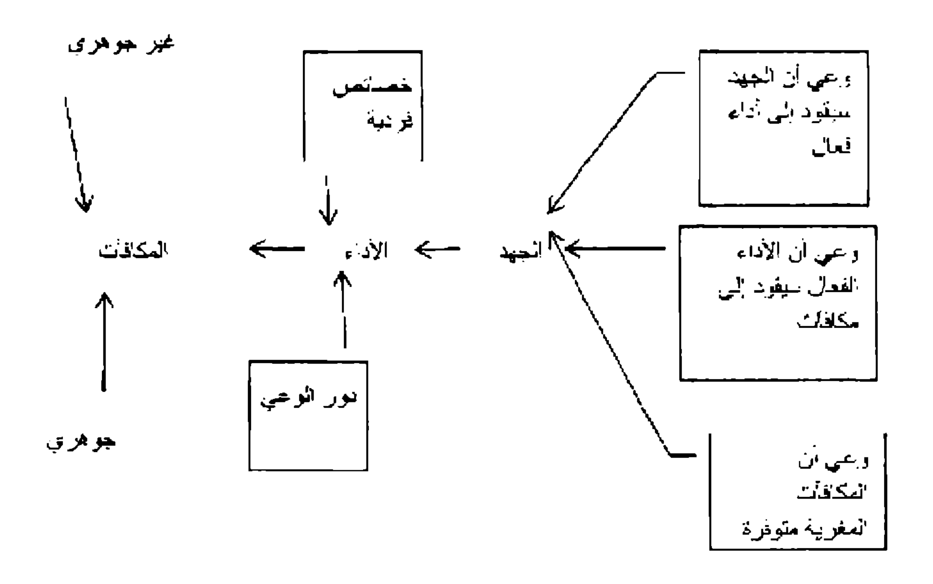
(1) **التوقع:** أي مدى وعي الفرد، أو تصديقه، أن فعلاً محدداً ستنجم عنه نتيجة محددة.

(2) **الفعل:** أي المدى الذي يعي فيه الفرد أن الأداء الفعال سيقود إلى النتائج المرجوة.

(3) **التكافؤ:** أي قوة الاعتقاد بأن مكافآت مغرية ربما تكون متوفرة.

وهذه المقاربة لمفهوم الدافع الإنساني، بتأكيدها على الآليات السيكولوجية التي تثير الجهد، مختلفة تماماً عن مقاربات أنصار نظريات المحتوى الذين وصفت أعمالهم في الفصل السابق.

3. يشير النموذج الأساسي، الذي طوّره فروم، إلى مكونات الجهد الذي يمكن أن يقود إلى أداء مناسب ومكافآت ملائمة، ويمكن أن يُلَّخص في الشكل 6.1



الشكل 6.1 نظرية التوقع.

4. من المهم ملاحظة أن فروم يميز بين التكافؤ والقيمة. وهو يفعل ذلك بتعريف التكافؤ بلغة إرضاء الآمال الفردية المتوقعة التي يجب الحصول عليها من النتيجة أو المكافأة، وبتعريف القيمة بلغة الإرضاء العملي التي يحصل عليه الفرد. وتبعاً لـِ فروم فإن العوامل الثلاثة - التوقع والنفع والتكافؤ - تخلق مجتمعة قوة دافعة (القوة)، التي تدفع فرداً ما إلى بذل الجهد وإنجاز مستوى ما من الأداء ويحصل على المكافآت في النهاية. ويشير فروم إلى أن القوة تساوي التوقع ضرب التكافؤ (الذي يتضمن العقل) في الصيغة التالية:

القوة: التوقع × التكافؤ (أو ق = ت × تك)

5. الجهد وحده، قد لا يفضي بالضرورة إلى أداء فعال. والعوامل الأخرى المشمولة، مثل خصائص الفرد الخاصة (الشخصية، المعرفة، المهارات) والطريقة التي يعي من خلالها دوره. مثلاً، فرصة الترقية يمكن أن يراها مستخدم مُعيَّن حديثاً أنها فرصة مغرية (تكافؤ)، لكن توقعه في كسب ترقية قد يكون ضعيفاً، إذا أدرك أن الترقية تُكتَسَب بطول الخدمة. وفي وضع كهذا، لا يقود الأداء إلى مكافآت، وهكذا لا يُرَى الجهد في ذلك الاتجاه أنه جدير بالاهتمام. وفي أية حال، لا يفضي الجهد بالضرورة إلى أداء فعال، إذا كان الفرد يمتلك معرفة أو مهارات أو إذا كان وعيه لدوره لا يتساوى مع وعي رئيسه، على سبيل المثال.

6. قد تؤثر العوامل الأخرى التي لم تُعرَض أيضاً على الأداء، مثل قيود الوظيفة، وأسلوب عمل المؤسسة وغير ذلك. والجهد، بالتالي، لا يثمر دائماً أداء فعالاً، وصحيح أيضاً أن الأداء الفعال يمكن ألا يفضي دائماً المكافآت يتوقعها الفرد. وعلى الرغم من ذلك، ففي كلتا الحالين، ليست الحقيقة الواقعية هي التي تحفز الفرد، بل إمكانية الأداء الفعال و/أو المكافآت المرغوبة. إنه وعي الفرد للوضع الذي هو جزء حاسم من هذه النظرية.

7. يمكن أن تُقسَّم المكافآت إلى صنفين هما (1) جوهرية بذاتها و (2) غير جوهرية. المكافآت الجوهرية هي تلك التي تُكتَسب بتحقيق حاجات شخصية عالية المستوى، مثل الاحترام والنمو الشخصي. يستطيع الفرد أن يمارس درجة ما من الرقابة الشخصية على تلك الحاجات. أما المكافآت غير الجوهرية، بالمقارنة، فهي تلك التي تقدمها المؤسسة، وهي بالتالي خارج تحكم الفرد مثل المرتّب والترقية وظروف العمل. وقد أشارت دراسات بحث عديدة إلى

أن المكافآت المرتبطة بالعوامل الجوهرية هي الأكثر احتمالاً لأن تُدرَك كونها تنتج الرضا الوظيفي. والمكافآت غير الجوهرية أقل احتمالاً لأن ترقى إلى توقعات الفرد.

8. السمات الأساسية لنظرية التوقع هي:

- تتخذ رؤية شاملة لعملية الدافع.
- تشير إلى أن الأفراد لا يتصرفون إلا عندما يكون لديهم توقع منطقي أن سلوكهم سيفضي إلى نتائج مرغوبة.
- تؤكد على أهمية الوعي الفردي للحقيقة الواقعية في عملية الدافع.
- تتضمن أن الرضا الوظيفي يتبع أداء العمل الفعال بدلاً من الطريقة الالتفافية الأخرى.
- أدت إلى التطور في إعادة تصميم العمل، حيث التأكيد قد وُضِع على عوامل الوظيفة الجوهرية، مثل التنوع والاستقلال الذاتي وهوية المهمة والرد التفاعلي.

نظرية الإنصاف

9. الأساس في نظرية الإنصاف، في سياق العمل، هو أن الناس يقارنون بين أنفسهم والآخرين في لغة ما يستثمرونه في عملهم (الإدخالات) والنتائج التي يتلقونها منه. وكما في حالة نظرية التوقع، قامت هذه النظرية أيضاً على وعي الناس، وفي هذه الحالة وعي الإدخالات والنتائج المتضمنة. وهكذا فإن معنى الإنصاف (أي العدل) مطبق على رؤيتهم الذاتية للظروف وليس بالضرورة على الوضع الموضوعي. وتنص النظرية على أنه عندما يعي الناس وضعاً جائراً يعانون من توتر الإحساس بالإنصاف، الذي يحاولون أن يقلصوه إلى سلوك مناسب. وهذا السلوك قد يكون العمل بطريقة إيجابية لتحسين أدائهم و/أو السعي إلى مكافآت أفضل، أو يمكن أن يكون العمل بطريقة سلبية من خلال العمل بطريقة أكثر بطئاً على سبيل المثال (قارن نموذج التمارض عند تايلر) بسبب التقدير الضعيف أو الأجر المنخفض.

10. يشير روبنز (1993)[2]، في مراجعة أحد الأبحاث إلى أنه عندما يعي الناس وضعاً غير عادل بالنسبة لهم يمكن التنبؤ بأنهم يقومون بأحد الخيارات الستة التالية:

1) يغيرون إدخالاتهم (مثلاً، لا يبذلون الكثير من الجهد)
2) يغيرون نتائجهم (مثلاً، الأفراد يعملون بالقطعة يزيدون أجرهم بإنتاج كمية أكبر من القطع ولو كانت من نوعية أدنى جودة)
3) يحرفون وعيهم الذاتي (مثلاً، كنت أظن أنني أعمل بسرعة معتدلة لكنني أدرك الآن أنني أعمل أكثر كثيراً من الجميع.)
4) يحرفون وعيهم بالآخرين (مثلاً، وظيفة فلان ليست مرغوبة كما كنت أظن في البداية.)
5) اختيار فكرة مرجعية مختلفة (مثلاً، قد لا أعمل جيداً مثل أخي، لكنني أعمل أفضل مما كان أبونا يعمل في عمري.)
6) مغادرة الحقل، (أي ترك عملهم!)

11. تشير نظرية الإنصاف إلى أن الناس لا يهتمون بالمكافآت، التي هي النقطة المركزية في نظرية التوقع، بقدر ما يهتمون أيضاً بطبيعة مقارنة مكافآتهم. وبالتالي فإن جزءاً من جاذبية (التكافؤ) المكافآت في بيئة عمل ما هي المدى الذي يمكن رؤيته بمقارنته بتلك المتوفرة لدى مجموعة مناظرة. ومهما يكن فإن مثل هذا التفكير هو الأفضل تطبيقاً على المكافآت الجوهرية، مثل المرتّب والترقية وترتيبات التقاعد وسيارة الشركة ومنافع مماثلة، بما أنها (أ) تعتمد على الآخرين في توفيرها، و (ب) تمتلك حقيقة موضوعية ما عنها. ولا يمكن لنظرية الإنصاف أن تطبق بالطريقة نفسها على المكافآت الجوهرية، مثل المصلحة الجوهرية بالعمل والإنجاز الشخصي وممارسة المسؤولية، التي بطبيعتها ذاتها شخصية بالنسبة للفرد، وذاتية كلية وبالتالي أقل قابلية للمقارنة في أي معنىً جدير بالثقة.

---

[2] Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behaviour*, 6th edition, Prentice-Hall.

12. وعلى الرغم من ذلك، بقدر ما تكون المكافآت غير الجوهرية معنية، ينصَح المديرون بالتفكير ملياً في أفكار نظرية الإنصاف، لاسيما في تمييز أن الوعي الذاتي عامل قوي جداً في الدافع، كما اكتشف جاك (1961)[3]، قبل أكثر من ثلاثين عاماً. مسائل الأجر المنصف في العلاقة مع حرية التصرف أو الاستقلال الذاتي المتوفر لفرد ما في العمل هي عامل أساسي في تحقيق إحساس بالإنصاف في العمل. وفي كرّاس مخصص للمديرين عام (1964)[4] لاحظ أن:

"... يمتلك الأفراد على نحو خاص معايير مشتركة في ما يكون الأجر المنصف بالنسبة لمستويات معينة من العمل... ومعايير الأجر المنصف هذه نسبية، أي تشير إلى أن الفروق في الأجر يجب أن تبدو منصفة في ما يتعلق بالفروق في مستويات العمل".

فعامل الشعور بالإنصاف هو بشكل أساسي إعادة لقولنا "الوعي الفردي للإنصاف."

نظرية الهدف

13. التفكير بنظرية الهدف هو أن الدافع تقوده بالدرجة الأولى الأهداف أو الأغراض التي يضعها الأفراد لأنفسهم. وبخلاف نظرية التوقع، حيث النتيجة المرضية هي الدافع الأساسي، تشير نظرية الهدف إلى أن الهدف نفسه هو الذي يوفر القوة الدافعة. كان لوك (1968)[5] أول من اقترح فكرة أن العمل باتجاه الأهداف هي بذاتها دافع ما. وقد أشار بحثه إلى أن الأداء يتحسن عندما يضع الأفراد أهدافاً ملموسة لأنفسهم أكثر منها غامضة. وعندما تكون هذه الأهداف الملموسة ملحة، يكون الأداء أفضل. تبدو المحفزات العامة لأن "يبذل المرء أفضل ما لديه"أقل فعالية من تحديد والسعي إلى تحقيقها.

---

[3] Jaques, E. (1961), *Equitable Payment*, Heinemann.

[4] Jaques, E. (1964), *Time-Span Handbook*, Heinemann.

[5] Locke, E.A. (1975), 'Personnel Attitudes and Motivation', in Rosenzweig, M. & Porter, L. (eds), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto.

14. يحاول الباحثون في نظرية الهدف (مثل لوك ولاثام 1988)[6] أن يثبتوا أيضاً أن دافع فرد ما يتعزز عندما يكون الرد على الأداء متوفراً. وتشمل العوامل الهامة الأخرى الالتزام بالهدف (أي المدى الذي يلتزم فيه الفرد بالسعي وراء الهدف حتى عندما تسوء الأمور) والفعالية الذاتية (أي وعي أن المرء يمتلك القدرة على إنجاز الهدف). والالتزام بالهدف غالباً ما يتعزز عندما تُعلَن الأهداف على الملأ، وعندما يضعها الفرد بدلاً من أن تُفرَض عليه من الخارج. والشيء الواضح هو أن مفهوم "امتلاك"هدف مهم في هذه الحالة. والجانب الرئيس في الإدارة بالأهداف (مثال همبل Humble، 1967)[7] هو الغاية التي ينبغي على العملية أن تجريها لجعل أهداف الفرد والشركة منسجمة. والكفاءة الذاتية هي إلى حد كبير مثل الخاصة التي لاحظها مكليلاند عام (1961)[8] كونها في المركز بالنسبة لذوي الحاجة إلى الإنجاز، أي اعتقادهم بأنهم قادرون على إنجاز أهدافهم، التي وضعت على أساس واقعي على الرغم من صعوبتها (راجع الفصل السابق).

نظرية العزو

15. تشير نظرية العزو إلى أننا نحكم على سلوك الناس بعزو معنى إلى سلوكهم في ضوء القوى المدرَكة داخلياً وخارجياً. السلوك الذي سببه داخلي هو السلوك الذي يدركه صاحبه، أي أنه قام باختيار سلوكه. وينشأ السلوك الذي سببه خارجي نتيجة قوى بيئية تؤثر في سلوك الناس (مثلاً قواعد عمل المؤسسة، الأعطال الآلية، وغير ذلك)، والتي لا قدرة للفرد على السيطرة عليها أو تكون قدرته محدودة. ويشير كيلي Kelly (1972)[9] إلى أن الناس عندما يعزون صفات إلى سلوك الآخرين، فإنهم يفعلون ذلك وفي أذهانهم ثلاثة معايير رئيسة:

---

[6] Locke, E. & Latham, G.P. (1988), *A Theory of Goal-setting and Task Performance.* Prentice-Hall.

[7] Humble, J. (1967), *Improving Business Results,* McGraw-Hill.

[8] McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand.

[9] Kelley. H. (1972), 'Attribution in Social Interaction', in Jones, E et al (eds), *Attribution: Perceiving the*

Causes of Behavior, General Learning Press.

- **التمييز**، أي إلى أي مدى السلوك متميز أو مختلف؟ كم هو غير عادي؟
- **الإجماع**، أي إلى أي مدى سلوك الآخرين نموذجي في الوضع نفسه؟
- **التماسك**، أي إلى أي مدى يبقى السلوك متماسكاً مع الزمن؟ أو هل هذا الجزء من السلوك غير عادي؟

16. تطبيق هذه النظرية على مشكلة مثل تأخر فرد ما عن العمل يمكن أن تنتج التفكير التالي:

	التميز	الإجماع	التماسك
العزو الداخلي	يعتبر الفرد غير محب للعمل	يأتي الناس الآخرون إلى عملهم في الوقت المناسب	غالباً ما يتأخر هذا الفرد عن عمله
العزو الخارجي	لا يتأخر هذا الفرد عن عمله عادة	يتأخر الآخرون عن عملهم أيضاً	نادراً ما يتأخر هذا الفرد عن عمله

في حالة السلوك الناشئ عن تأثير داخلي، غالباً ما نفضل استخلاص استنتاج أن هذا الشخص لا يتوفر لديه دافع وأنه لا يحب عمله ولذلك، اختار أن يتأخر. وحيث يُرى السلوك سببته قوى خارجية بشكل أساسي، نفضل أن نستخلص أن ذلك كان حادثاً عرضياً سببته ظروف خارجة عن سيطرته، مثل ازدحام حركة السير في الطريق إلى العمل.

17. نظرية العزو هي غالباً مسألة إدراك بين الأفراد مثل نظرية الدافع وعلى الرغم من ذلك، تستطيع بتقديم طريقة أخرى للنظر إلى سلوك الناس أن تضيف بعداً آخر إلى فهمنا لعلمية الدافع. وتمتلك هذه النظرية بشكل واضح صلات مع نظرية الإنجاز، بما أن الناس الذين يتصفون بقوى سلوك داخلية أساسية يمتلكون أشياء متماثلة قوية مع هؤلاء الذين

يظهرون حاجات قوية للإنجاز (أي إيماناً بقدراتهم الداخلية الذاتية). والناس الذين يتصفون بأسباب خارجية للسلوك غالباً ما يرون حياتهم العملية تسيطر عليها قوى خارجية مثل نظام الإنتاج وأعمال الإدارة وغير ذلك.

نظرية التعزيز

18. في الوقت الذي ترتبط فيه نظرية العزو بروابط قوية بالأفكار التي تدور حول وعي الإنسان، تمتلك نظرية التعزيز، كما تطبق على الدافع، بروابط كبيرة مع نظرية التعليم، لاسيما عمل الباحث في السلوك ب. ف. سكنر B.F. Skinner (1974)[10]. تشير نظرية التعزيز للدافع إلى أن سلوكاً محدداً هو نتاج سلوك سابق. وهكذا، يحاول أن يثبت أن السلوك يتحدد إلى حد ما بالمكافآت أو العقوبات التي أحرزها سلوك سابق، هو الذي يمتلك تأثير تعزيز الأفعال الراهنة. وبهذا المعنى كل أنواع السلوك تسببها قوى خارجية، مادام أننا لا نملك إلا القليل من التحكم بنتائج أفعالنا. وهكذا، إذا قوبلت جهود فرد ما بالمساهمة في أفكار جديدة لفريق ما بالتسامح لكن بمقاربة لا مبالية باستمرار من الإدارة (أي تعزيز سلبي)، عندئذٍ غالباً ما يُحبَط الفرد من تقديم مقترحات إضافية، وربما سعى إلى تبديل عمله أيضاً. وبالمقارنة حيث يُشجَّع الفرد على المشاركة بأفكار جديدة ويساعد على تطويرها (أي تعزيز إيجابي)، عندئذٍ يُرجَّح أن يولِّد الشخص المعني أفكاراً أكثر.

19. تحاول نظرية التعزيز المطلقة أن تبرهن أن فهم الفرد وعواطفه وحاجاته والتوقعات لا تدخل في الدافع، الذي هو نتاج السلوك إلى حد بعيد. ومهما يكن، فتعديلات النظرية (مثلاً نظرية التعليم الاجتماعي) تسمح لتأثير وعي الفرد للمكافآت والعقوبات التي يحصل عليها الآخرون أن يعتبرها مساهمة بالدافع. وهكذا، فمستخدم ما لا يتأثر بنتائج أفعاله الخاصة في العمل وحسب، بل هو قادر على أن يسلك السلوك المناسب، مما يرى أن الآخرين حصلوا عليه

---

[10] Skinner, B.F. (1974), *About Behaviourism*, Random House.

جراء سلوكهم. لا تهتم نظرية التعزيز بشكل أساسي بما يدفع السلوك، أو كيف يحدث ذلك، وهي ليست نظرية دافع بالمعنى الدقيق للكلمة. إنها أكثر اهتماماً بالتحكم بالسلوك (أي بالسلطة على الآخرين).

20. يقدم أنصار نظرية التعزيز (مثل جابلونسكي ودي فريس Jablonsky and De Vries، 1972)[11] بعض الإرشادات المهمة لهؤلاء الذين يبغون استخدامها كأداة للدفع في ورشة العمل. ومقترحاتهم النموذجية تشمل ما يلي:

- تعزيز السلوك المرغوب بشكل إيجابي.
- تجاهل السلوك غير المرغوب إلى أقصى حد ممكن.
- تجنب استخدام العقوبة كأداة رئيسة لتحقيق الأداء المرغوب.
- توفير التعزيز حالما يكون ذلك ممكناً بعد الاستجابة؟
- تطبيق التعزيز الايجابي بانتظام.
- تحديد السلوك / الأداء المرغوب بلغة قابلة للقياس.

وهكذا فالافتراض الأساسي وراء هذه المقاربة هو أن الناس هناك لتتم مراقبتهم، وأن مهمة الإدارة توفير الشروط "الصحيحة"، لتشجيع الأداء العالي. وهذه ليست وجهة نظر سلبية من الناس كما تشير نظرية إكس لـِ مك غريغر إلى ذلك (راجع الفصل السابق)، ومع ذلك لم تبتعد نظرية التعزيز كثيراً من مفهوم الدافع الإنساني.

نظرية زد Z – المقاربة اليابانية

21. الإشارة إلى نظرية مك غريغر، المعروفة بنظرية إكس X، في الفقرة السابقة، مناسبة

---

[11] Jablonsky, S. & De Vries, D. (1972), 'Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management', in *Organisational Behaviour and Human Performance.*

لأنها تقودنا إلى النظرية الأخيرة في هذا الفصل – نظرية زد Z. تصف هذه النظرية مقاربة دافع المستخدم بالاستناد إلى ممارسة الإدارة اليابانية. وقد صاغ العبارة أحد الأمريكيين من أنصار المقاربات اليابانية للإدارة، وهو دبليو أوتشي W.ouchi عام (1981)[12]، الذي استخدمها ليصف محاولات تكييف الممارسة اليابانية مع ممارسات الشركة الغربية.

22. فقد أُعطِيَ نجاح الصناعات الإنتاجية اليابانية في مدى العقدين الماضيين انتباهاً كبيراً. وأحد العوامل الرئيسة في نجاحها، وفقاً لِـ أوتشي، كان مقاربتها لإدارة الموارد، ولاسيما الناس. وبين السمات الرئيسة للمؤسسات الصناعية اليابانية، كما يلاحظ أوتشي، العوامل التالية ذات الصلة بالطاقم:

- ثمة درجة عالية من الثقة المتبادلة والولاء بين الإدارة والمستخدمين.
- مسارات العمل الوظيفي غير متخصصة بدورة العمل الوظيفي مدى الحياة كسمة مركزية في التقدم بالمهنة.
- صناعة القرار مشتركة في كل المستويات.
- تقدير الأداء طويل المدى (أي التقدير الأول يستغرق عشر سنوات بعد الانضمام إلى الشركة).
- ثمة إحساس قوي بالمسؤولية الجماعية عن نجاح المؤسسة، ويُشجّع الجهد التعاوني أكثر من الإنجاز الفردي.

23. على الرغم من أن أوتشي يدرك أن الكثير من مزايا الإدارة اليابانية لا يمكن أن تُنقَل إلى المجتمع الغربي الصناعي، فهو يعتقد بأن مزايا محددة يمكن أن تُطبَّق في البيئة الغربية. والانتقال من النموذج الهرمي الحالي في المؤسسة إلى نموذج نظرية زد Z للمؤسسة عملية يقول أوتشي عنها:

---

[12] Ouchi, W. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley.

"... تمتلك هدف تطوير قدرة المؤسسة على التنسيق بين الناس وليس التكنولوجيا، لإنجاز الإنتاجية."

24. وفي رأيه يتطلب هذا فلسفة "جديدة" في إدارة الناس تقوم على الجمع بين المزايا التالية في الإدارة اليابانية، وهي:

1) فرص تشغيل طوال الحياة،

2) أشكال مشتركة لصناعة القرار،

3) علاقات بين الرئيس المرؤوس تقوم على الاحترام المتبادل.

وهذه الخطوات تتطلب الاستراتيجية التالية:

- تبني مقاربة من "الأعلى إلى الأدنى" تقوم على تعريف للفلسفة "الجديدة" يُتفَق عليها وتدعمها الإدارة العليا في المؤسسة.
- يجب أن تعتنق الفلسفة "الجديدة" أفكار أمن المستخدمين وصناعة القرار المشتركة والترقي الوظيفي وروح الفريق والاعتراف بالمساهمة الفردية داخل الفريق.
- يجب أن تنفَّذ المراقبة الجديدة على أساس الاستشارة والتواصل مع القوة العاملة وبدعم تدريبي كامل لتطوير المهارات المناسبة للمديرين والمشرفين وفُرقهم.

25. وبغض النظر عن أسلوب الإدارة التشاركية التي تتضمنها النظرية أعلاه، من المهم ملاحظة أن الياباني قد أخذ الكثير من أفكار ف. دبليو. تايلر (راجع الفصل الثالث)، لكن، بخلاف، الدول الصناعية الغربية، فقد أكَّد اليابانيون على أهمية عنصر الموارد البشرية في إنجاز فعالية الإنتاج المستخدمة في طرق تايلر. ففي اليابان اليوم تلقى الأعمال الهندسية الاحترام الأعظم، وثمة توجيه إنتاج ملحوظ في ورشة العمل. والوضع في بريطانيا، على سبيل المثال، مختلف إلى هذا الحد أو ذاك. حيث تضعف الثقة بأفكار تايلر، لأنها قادت إلى تفكيك العمل وفقدان الرضا الوظيفي. والعمل الهندسي، بالتالي، يمتلك مكانة متدنية مقارنة مع المهن

الأخرى. وقد جاء في تقرير لـِ روبرت كول Robert Cole (1979)[13] عن دراسة بعنوان "العمل، التحركية، المشاركة"أنه في ما يخص وظائف الإدارة الخاصة، تعلي الشركات اليابانية من شأن الإنتاج والطاقم، بينما اختارت الشركات البريطانية المحاسبة والمالية.

26. مكَّن قبول مقاربات تايلر في التصنيع اليابانيين من احتلال مكان يُحسَدون عليه في أسواق العالم بسبب بضائعهم المصنعة. ليس ذلك لأن اليابانيين إبداعيين على نحو خاص، بل لأنهم وجدوا سرّ إنجاز معيار في رقابة الإنتاج يضمن الإنتاج الممتاز بشكل دائم. وقد أُنجِز هذا المعيار بسبب الانتباه الدقيق إلى مسائل الموارد البشرية بالإضافة إلى مسائل التكنولوجيا ومراقبة الجودة والكلفة. وقد وضعت الشركات الصناعية اليابانية معياراً عالياً لمنافسيها كي يتبعوه تدعمها سياسات مالية تستهدف النمو الطويل الأجل بدلاً من الأرباح القصيرة الأجل ومشهد عالمي لتسويق الإنتاج.

27. أشار نقاد الشركات الصناعية اليابانية إلى العمليات البطيئة في اتخاذ القرار، والافتقار إلى المجازفة والاعتماد على الكثير من الشركات الصغيرة والمستخدمين بدوام غير كامل والطبيعة السهلة الانقياد للنقابات والتأثير الأسري للاستخدام مدى الحياة في شركة واحدة. ولهذه الانتقادات بالضبط يجب تبني ممارسات الإدارة اليابانية إذا كان من الممكن أن تُستخدَم بنجاح في مكان آخر. والفكرة الكاملة في النظرية زد Z، كما حاول أوتشي نفسه أن يوضحها بصعوبة، تكمن في تكييف المقاربات اليابانية لطرق الإنتاج الغربية.

28. في تقرير وحدة عمل أبحاث عام (1984)[14]، قارن طرق الإنتاج البريطانية واليابانية، استخلص ممثل شركة ثورن إيمي فرغسن Thorn Emi Ferguson، المنتجة لأجهزة التلفزيون الملون والتجهيزات المساعدة في بريطانية عدداً من الاستنتاجات حول الوضع المتقارب لشركته

---

[13] Cole, R.E. (1979), *Work, Mobility and Participation: a Comparative Study of American and Japanese*

Industry, University of California.

[14] Work Research Unit (1984), *Learning from Japan*, WRU.

مقابل مصانع أجهزة التلفزيون اليابانية التي زارها. واستخلص أنه في ما يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، لا تتفوق أية شركة يابانية زارها على شركته. وفي شروط مرونة العمل، كانت الشركات اليابانية متقدمة، بسبب تشغيل المستخدمين بدوام جزئي أساساً (من 25 – 30% من مجمل القوة العاملة) والتغير الكبير لصالح القوة العاملة النسائية بشكل مهيمن. كميات كبيرة من أجهزة التلفزيون الملون أُنتِجَت في كل مصنع من المصانع اليابانية متفوقة كثيراً على إنتاج الشركة البريطانية. وكان ملاحظاً أيضاً أنه حيث كان لدى الشركات اليابانية مجموعة محدودة جداً من النماذج، كان لدى الشركة البريطانية نحو مائتي نموذج في الإنتاج. وفي لغة سياسة الطاقم كانت ثمة فروق هامة. كانت السياسة اليابانية موجهة نحو زيادة مساهمة كل المستخدمين من خلال الاستشارة والتدريب ودورة العمل الوظيفي واستخدام مجموعات تحسين النوعية والاستشارة الفردية إلى الحد الأقصى.

والتأكيد على التعلم والالتزام وثقافة الشركة كان مثيراً. وأكدت المقاربة البريطانية لسياسة الطاقم عادة على المكافآت وآليات دعم المستخدم بدلاً من مواقف المستخدم وإنتاجه.

29. واستخلص ممثل شركة ثورن أنه:

" إذا عاد الوفد برسالة واحدة وحيدة، فهي أن المنافسة في تكنولوجيا التصميم وتكنولوجيا الإنتاج مع اليابانيين غير كافية. فللبقاء في المدى الطويل يجب أن ننافس في حقل التزام المستخدم بشركته."

والمقترحات التي قدمها الممثل والتي يمكن أن يقال عنها إنها نسخته لنظرية زد Z هي التالية:

1. إلغاء الحواجز التراتبية المصطنعة (أي السماح بالتماثل والتناغم).
2. إعادة بناء العمل على نحو يسمح للأفراد القيام بأدوار ذات مغزى وبالتالي تقديم فرصة للمساهمة بنجاح الشركة إيجابياً.
3. تطوير التدريب من أجل التعاقب الإداري.
4. تحسين التواصل في كل الاتجاهات، ولاسيما في مسائل مثل أداء الشركة وسياساتها وآفاقها المستقبلية.
5. تشجيع المزيد من المسؤولية الفردية إزاء العمل والجودة والبيئة.
6. تقديم تحسينات أساسية في إدارة ممتلكات المصنع وتجهيزاته.

30. وما هو هام، في بيئة التصنيع البريطانية، هو أن أفكار نظرية زد Z ليست جديدة. وفي الحقيقة مارستها شركات معروفة منذ سنوات. وما حدث في اليابان هو أن الإرادة وجدت لتضعها في الممارسة على نطاق واسع. وهنا يكمن الفرق. وهذه، طبعاً، مسألة تتعلق باستراتيجية التشغيل أكثر منها ممارسة تتعلق بالدافع. وفي التحليل النهائي، مع ذلك، هذا هو كل شيء عن تطبيق نظرية جيدة ما . أن تقدم وسائل عملية وفعالة لحل مشكلة مستمرة، وفي هذه الحالة، الطريقة الأفضل التي تحفز مؤسسة ما بواسطتها مستخدميها.

نظرية القيادة وسلوك المجموعة

يدرس هذا القسم من الكتاب بعض المفاهيم الأساسية في حقول القيادة ذات الصلة وسلوك المجموعة. فيضيف الفصل السابع عدداً من الطرق المختلفة في النظر إلى القيادة، ويناقش التوترات بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس ويلخص عدداً من نظريات القيادة المهمة. وينظر الفصل الثامن إلى جوانب حاسمة في سلوك الناس كجماعات في مكان العمل، ويدرس بعض سمات عمل المجموعات، التي تشمل تأثير المنافسة ومهمة بناء فريق.

الفصل السابع

القيادة ـ نظرية وممارسة

مقدمة

1. تكمن المسألة الحاسمة لدى كل إدارة عمل في قدرة صاحب الوظيفة على الفوز بالتزام العاملين بأهداف المؤسسة، الذي هو طريقة أخرى لقول "ممارسة قيادة مناسبة." والقيادة مفهوم فتن الإنسانية لقرون، ولكن لم يبرز أي نوع من نظرية للقيادة إلا في السنوات الأخيرة. يصف هذا الفصل ويعلق على عدد من الجوانب النظرية والعملية للقيادة في وضع العمل. يتبع ذلك مراجعة لنظريات القيادة الأساسية من خلال مناقشة أساليب القيادة المتاحة البديلة، في الممارسة، لشخص ما في إدارة ما أو في موقع رقابي.

2. قبل محاولة تقديم تعريف عملي للقيادة، سيكون ملائماً أن نفكر جدياً بالنماذج المختلفة للقائد الذي حُدِّد، ودراسة بعض الصعوبات العملية التي تنشأ منها. والنماذج الأكثر أهمية للقائد هي التالية:

1. **القائد الملهم** – الذي يمتلك تأثيراً من القوة الشخصية بالدرجة الأولى، مثل نابليون، هتلر، تشرشل، روبرت ماكسويل وآخرين. والصعوبة في القيادة الملهمة هي أن قلة من الناس تمتلك صفات استثنائية مطلوبة لتحويل كل من حولها إلى أتباع راغبين! والمسألة الأخرى هي أن الصفات أو السمات الشخصية، في القيادة لا يمكن أن تُكتَسَب بالتدريب، بل أن تتكيف معها وحسب.

2. **القائد التقليدي**، الذي موقعه مضمون بالولادة، مثل الملوك، والملكات ورؤساء القبائل، وهذه مقولة أخرى يمكن لقلة من الناس أن تطمح إليها، وفي ما عدا عمل الأسرة الصغيرة، ثمة فرص ضئيلة للقيادة التقليدية في العمل.

3. **قائد الوضع الحالي**، الذي يمكن أن يكون نفوذه فعالاً لكونه في المكان المناسب في

الوقت المناسب، مثل كبير الخدم في عمل ج. م. باري الذي يحمل عنوان "كريشتون المثير للإعجاب." وهذا النوع من القيادة معاصر جداً في طبيعته ليكون ذا قيمة كبيرة في مشروع عمل ما. وما يتم البحث عنه هو شخص ما قادر على الاضطلاع بدور القيادة في أوضاع مختلفة في فترة من الزمن.

4. **القائد المعين**، الذين ينشأ نفوذه من منصبه مباشرة، مثل معظم المديرين والمشرفين. هذا هو النوع البيروقراطي للقيادة، حيث تنبثق السلطة الشرعية من طبيعة المنصب ونطاقه داخل الهرم الوظيفي والمشكلة هنا هي أنه، على الرغم من سلطات المنصب التي يمكن أن تعرَّف، قد تكمن في أن مالك الوظيفة غير قادر على تطبيقها بسبب ضعف الشخصية أو الافتقار إلى التدريب المناسب أو عوامل أخرى.

5. **القائد العملي**، الذي يضمن موقعه القيادي بما يفعل أكثر مما من هو، وفي تعبير آخر، يكيف القادة العمليون سلوكهم ليلبي الحاجات التنافسية للوضع. وهذا النموذج الخاص سَيُدرَس بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

6. **القائد المبدئي**، الذي مقاربته للقيادة، تتأثر بالمبادئ الأخلاقية وآداب المهنة، التي تتضمن اعتبارات المساواة والعدالة والاستقامة والصدق والإنصاف والثقة. وهذه المقاربة مرتبطة بأفكار ستيفن كوفي (راجع أدناه).

3. القيادة، إذن، شيء ما أكثر من جانب فقط في الشخصية أو التقاليد أو الفرصة أو التعيين. فهي ترتبط بالسلوك والمواقف تجاه النفس والآخرين بشكل وثيق. وعلى الرغم من أن القيادة قد تنطوي على تمكين الآخرين من السلطة ومشاركتهم عبء القيادة في جوانب كثيرة، فإنها على الرغم من ذلك لا تستطيع أن تتخلى عن مسؤوليتها النهائية عن نتائج مجموعة ما. فأي قائد، في النهاية، يجب أن يقبل المسؤولية الشخصية عن النجاح أو الإخفاق. والطريقة التي تنفذ بها القيادة تتأثر بقوة بالعوامل الثقافية (راجع الفصل الثالث عشر)، وهذا اعتبار مهم بالنسبة للإدارة العليا إذا أخذنا بعد العولمة في كثير من الصناعات بالحسبان. وبالنسبة للغرض الحالي، يمكننا أن نعرِّف "القيادة" كما يلي:

"القيادة في العمل هي العملية الديناميكية التي بواسطتها لا يكون فرد واحد في مجموعة ما هو المسؤول الوحيد عن نتائج المجموعة، بل يسعى بشكل نشِط إلى تعاون والتزام أعضاء المجموعة جميعاً في إنجاز أهداف المجموعة في سياق معين وعلى خلفية ثقافة وطنية خاصة."

والإشارة إلى أن القيادة عملية ديناميكية تتضمن أنه لا تُوجد طريقة واحدة هي الأفضل في القيادة. فالقيادة هي بشكل أساسي إيجاد التوازن المناسب بين حاجات العاملين ومهمة العمل وأهدافه في وضع معين. إذا كان فريق كرة قدم مقصراً في النصف الأول من مباراة، فحديث مدير النادي إلى الفريق سيكون على الأرجح أكثر شدة من الخطاب التفاؤلي الذي قدمه قبل انطلاق المباراة مباشرة! كان هدفه قبل البدء التشجيع وإظهار الثقة بالنفس، أما في منتصف المباراة فسيشير إلى مواطن الضعف، ويلحح على التغييرات التكتيكية وحث الفريق على العمل بشكل أفضل.

4. يمكن عرض المتغيرات في عملية القيادة كما يلي (الشكل 7.1):

القائد	**المهمة / الأهداف**
المهارات	أهداف المجموعة
المبادئ	الأهداف / الأغراض الفردية
المعرفة	التعقيد النسبي
الشخصية	
أعضاء المجموعة	**الظرف / البيئة**
المهارات	الديناميات الداخلية للمجموعة
الحاجات	المسائل الثقافية
الدافع	الضغوط الخارجية
	الموارد المتوفرة

الشكل 7.1 متغيرات القيادة الرئيسة

المتغير الحاسم في الجدول أعلاه هو دور القيادة. فالقائد الذي يستخدم مهاراته ومعرفته، ويعتمد على الصفات الشخصية ويخلص لمبادئ الاستقامة والأمانة ينبغي أن يقدم الأفضل للمتغيرات الثلاثة الأخرى. ربما تكون المتغيرات الثلاثة مفضلة في وقت معين، لكن المحتمل هو أن متغيراً أو آخر في المهمة والأعضاء والظرف سيكون إشكالياً، وهكذا فالقائد سيكون في وضع التحدي. قد تكون المهمة التي تواجه القائد والمجموعة معقدة، وسيكون ثمة حاجة دائماً إلى دراسة أهداف الفرد أو أغراضه ضمن الهدف العام. وقد لا يملك أعضاء المجموعة أنفسهم المزيج الأفضل من المعرفة والمهارات دائماً، وقد يحتاجون إلى الدافع لإنجاز الهدف العام. ستكون ثمة مسائل معنويات المجموعة دائماً التي يجب النظر فيها، بالإضافة إلى حاجات الأفراد. والتفاعلات داخل المجموعة ومع القائد عوامل أساسية تؤثر في النتائج. وربما تحتاج التقاليد الثقافية للدراسة حيث لا تكون المجموعة متجانسة. وفي النهاية، الظرف أو البيئة، الداخلية والخارجية، كلتاهما، مهمة. وستكون ثمة ضغوط خارجية من هذا النوع أو ذاك دائماً، التي قد لا تكون مفضلة لتقديم المجموعة، وربما توجد مشكلات في عدم كفاية الموارد لدعم المجموعة في جهودها، وفن القيادة هو أن تكون قادراً على أن تستخدم على نحوٍ أفضل كل المتغيرات حتى عندما لا تكون ملائمة. وإذا كانت غير ملائمة كثيراً، سيكون جزء من دور القائد هو السعي إلى المساعدة نيابة عن المجموعة. وهكذا، يكون أحد الجوانب الأكثر أهمية هو أن يدرك المرء اعتماده شخصياً على الآخرين.

نظريات القيادة

5. تتراوح الأفكار حول القيادة في أدوار الإدارة من المقاربات "المثالية" في الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والمدارس الاجتماعية النفسية ومبدأ كو Covy حول القيادة المركزية إلى المقاربات البراغماتية في نظريات الاحتمال. والنظريات الرائدة في القيادة التي اقترحت في الخمسين سنة المنصرمة مصنفة بشكل عام تحت عناوين نظريات الخصائص ونظريات الأسلوب ونظريات الاحتمال. وستُدرَس هذه النظريات باختصار كل بدورها وستتبع بخلاصة لأفكار كو حول القيادة ذات المبدأ المركزي.

نظريات الخصائص *(Trait Theories)*

6. كما رأينا سابقاً، في مناقشة أفكار الإدارة التقليدية، كان الخلاف عادة يقوده المديرون الممارسون الذين كانوا شخصيات قوية بطريقتهم، والذين كان جزء من نجاحهم يعود إلى خصائصهم الشخصية، لا شك في ذلك، وربما ليس مفاجئاً أن الدراسات المبكرة التي اشتغلت على الإدارة ركزت اهتمامها على الخصائص المطلوبة في القادة الفعالين. يشير هاندي (1993)[1] إلى أنه بحلول عام 1950 بوشر بأكثر من 100 دراسة من هذا القبيل، غير أن الخصائص العامة أو السمات التي حددها الباحثون لم تتجاوز الـ 5% من المجموع العام! وقد أثبتت أن تحديد الخصائص الخاصة أو السمات التي تميز القادة عن غير القادة مهمة مستحيلة، ومن تلك الخصائص التي غالباً ما تظهر على نحو متكرر الذكاء والطاقة وربما هي الأكثر تمثيلاً ويشار إليها بالتأكيد في أفكار كو في القيادة ذات المبدأ المركزي. (راجع أدناه).

نظريات الأسلوب *(style Theories)*

7. الاهتمام بالعامل الإنساني في العمل الذي افترضه الباحثون في العلاقات الإنسانية، والذي تبناه الباحثون الاجتماعيون في علم النفس الذين تبعوهم، قاد بشكل منطقي إلى الاهتمام في القيادة باعتبارها جانباً من في العمل، بدلاً من كونها ميزة شخصية. ومنذ خمسينيات القرن العشرين، بشكل خاص، برزت نظريات عديدة حول أسلوب القيادة أو الإدارة. وتم التعبير عن ذلك بمصطلحات الأساليب الاستبدادية في مواجهة الأساليب الديمقراطية، أو الأسلوب الذي توجهه حاجات الناس في مواجهة الأسلوب الذي توجهه حاجات إنجاز المهمة. وفي بعض الحالات، على الرغم من الاعتراف بعدم التماسك في النظريات نفسها، أفضت نظريات الأسلوب إلى طرق مفيدة من أجل تحسين التدريب للقيادة. وستناقَش مجموعة مختارة من نظريات الأسلوب المعروفة أدناه.

8. **الاستبدادي - الديمقراطي.** ثلاثة نماذج من هذه المقاربة لأسلوب الإدارة هي التالية:

1) مدير النظرية إكس لـِ د. مك غريغر – ضوابط صارمة أوتوقراطية داعمة

---

[1] Handy, C. (1993), *Understanding Organisations* (3rd edition), Penguin.

شديدة مع أنظمة عقاب ومكافأة . الاستبدادي. الأسلوب المعارض هو أسلوب مدير النظرية واي Y- محسن، تشاركي ويؤمن بالضوابط الذاتية . الديمقراطي. وينبع هذان الأسلوبان من فرضيات حول الناس الذين هم الأساس الأولي في نظرية إكس ونظرية واي (راجع الفصل الخامس).

2) أنظمة الإدارة الأربعة في مقاربة رنسيس لِكرت وهي:

النظام الأول: النظام الاستبدادي - الاستغلالي، الذي هو مثال الأسلوب الاستبدادي.

النظام الثاني: النظام الاستبدادي - الخيري، الذي هو بشكل أساسي أسلوب أبوي.

النظام الثالث: النظام الاستشاري، الذي يتحرك باتجاه المزيد من الديمقراطية وفريق العمل.

النظام الرابع: نظام المجموعة المتشاركة، الذي هو الأسلوب الديمقراطي الأقصى.

وقد نوقشت أفكار لِكرت في الفصل الخامس.

3) نموذج تاننبوم Tannenbaum وشميدت Schmidt في أساليب القيادة المستمرة، والتي تتراوح من السلوك الاستبدادي من جهة إلى السلوك الديمقراطي من جهة أخرى، كما هو موضح في الشكل 7.2 أدناه:

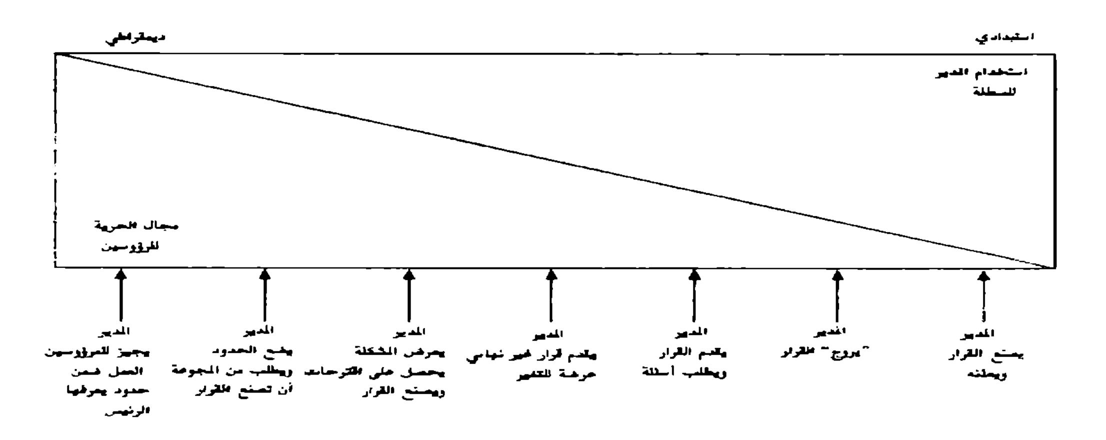
9. المقاربات التي توجهها حاجات الناس أو حاجات إنجاز مهمة العمل، الأمثلة على المقاربات التي تستخدم اثنين من المتغيرات في القيادة . حاجات الناس وحاجات إنجاز العمل . هي التالية:

- **دراسات متشيغان** . حللت هذه الدراسات، التي أُعلِن عنها أولاً عام (1950)[3] عدداً من المتغيرات بين مديري المجموعات العالية الإنتاجية ومديري المجموعات المتدنية الإنتاجية. وكان الهدف رؤية ما إذا كانت هناك أية فروق كبيرة يمكن أن تُحدَّد، وبالتالي تقديم بعض

---

[3] Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill.

التفسيرات لسلوك القيادة. ـ في جوانب كثيرة (العمر والوضع العائلي إلخ) لم تكن ثمة مثل هذه الفروق بين المجموعتين. ومع ذلك تمت ملاحظة أحد الفروق الهامة، وكان هذا أن المراقبين المشرفين على المجموعات ذات الإنتاجية العالية كانوا ميالين إلى أخذ وضع المستخدم بالاعتبار في حين كان المشرفون في المجموعات ذات الإنتاجية المتدنية ميالين، على نحو يثير السخرية، إلى التركيز على الإنتاج. لقد أعار المشرفون الذين أخذوا وضع المستخدمين بالاعتبار اهتماماً إلى العلاقات في العمل ومارسوا القليل من الرقابة المباشرة وشجعوا مشاركة المستخدمين في صنع القرار أما المشرفون الذين ركزوا على الإنتاج فقد كانوا أكثر رقابة وأكثر تركيزاً على حاجة العمل من حاجات العاملين. وقد ظهر أن التوجهين يمثلان نهايتين مختلفتين في السلسلة نفسها، كما هو مبين في الشكل 7.3

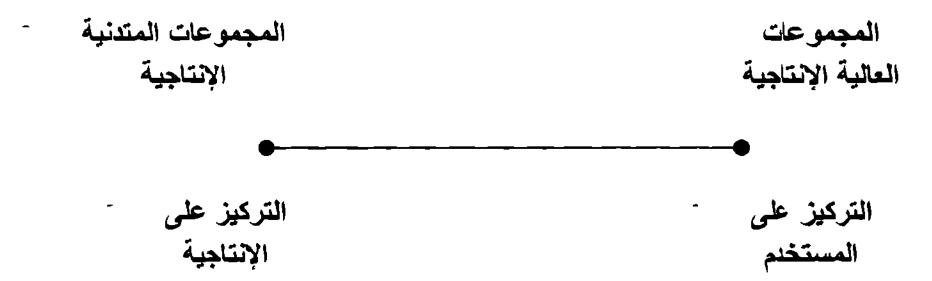


الشكل 7.2 استمرارية أساليب القيادة.

(من تاننبوم وشميدت، في مجلة هافارد بزنس ريفيو 1957)[2]

---

[2] Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958), 'How to Choose a Leadership Pattern', in *Harvard Business Review* (Mar/Apr).



الشكل 7.3 سلسلة مِتشيغان

- **دراسات أوهايو:** أجريت هذه الدراسات في خمسينيات القرن الماضي.[4] ومثل دراسات مِشيغان التي جرت قبلها بقليل، كانت مهتمة بوصف سلوك القيادة، وكان الأساس لهذا البحث الأولي استبيان وصف سلوك القائد في نحو 150 بنداً. وعندما حللت الردود على هذه الاستبيان برزت مجموعتان متميزتان من السلوك. عرفت الأولى بأنها "الاحترام" والثانية "بنية البدء." وقد وصف الاحترام السلوك الذي كانت توجهه العلاقات بشكل أساسي أو الذي يركز على مشاعر العاملين. وأشارت "بنية البدء" إلى السلوك الذي اهتم بتنظيم عمليات المؤسسة التي تشمل قنوات الاتصال وتوزيع المهام وغير ذلك. وبخلاف دراسات مِشيغان، كان استنتاج فريق أوهايو هو أن بُعدَي الاحترام وبنية البدء هما بعدان منفصلان. وقد تبين أنه بالنسبة للمراقب يمكنه أن يحقق نتائج في البعدين. وطوّر روبرت بليك Robert Blake وجين موتن Mouton Jane هذه النتيجة في مفهومهما للشبكة الإدارية[5] (راجع الفصل 46).

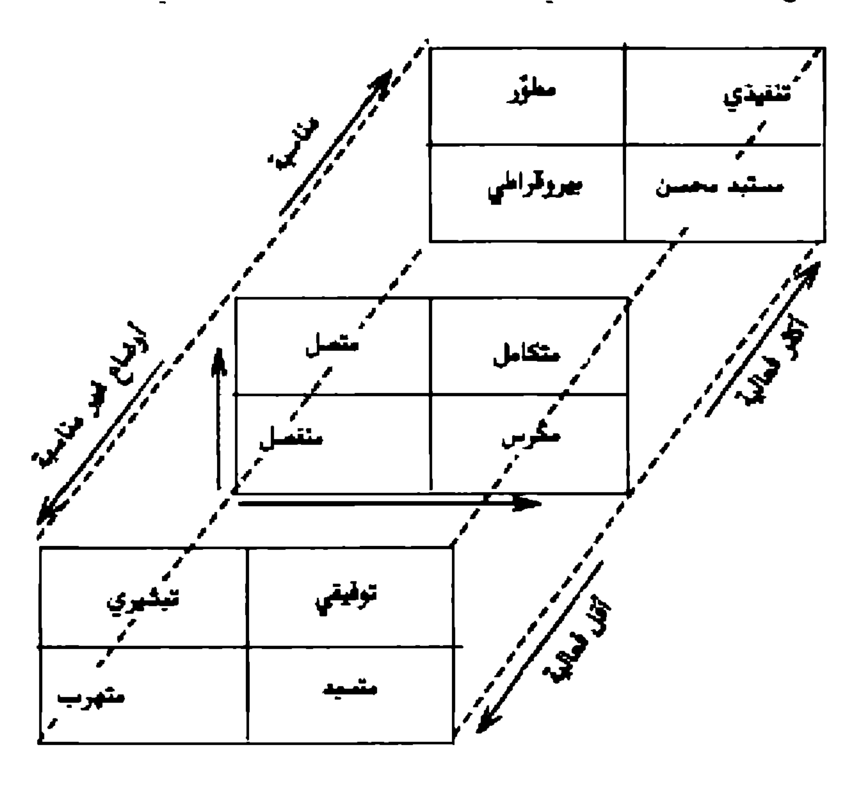
- **نظرية الأبعاد الثلاثة** . تأخذ هذه المقاربة التي قدمها البروفيسور ردين Reddin من

---

[4] Vroom, V. (1983), 'Leadership', in Dunnette, M. (ed.) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Wiley.

[5] Blake, R. & Mouton, J. (1984), *The New Managerial Grid III*, Gulf Publishing.

جامعة نيو برونسويك في كندا شبكة نموذج بليك مرحلة أبعد ويقدم منظوراً ثلاثي الأبعاد.[6] ويضيف هذا الكثير إلى المرونة في أساليب القيادة بإدخال عامل الفعالية في الأبعاد، وشبكة ردين (الشكل 7.4) قادرة على دراسة جوانب الذي تمارَس فيه القيادة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعاملين (الأسلوب الموجه بالعلاقة) والاهتمام بالإنتاج (الأسلوب الموجه بالعمل). والشبكة الأساسية مع الأساليب الثمانية التي تبرز منها مبينة في الشكل 7.4 التالي:



الشكل 7.4 نظرية ردين ذات الأبعاد الثلاثة

[6] Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.

يصف ردين الشبكة المركزية بأنها مجموعة الأساليب الأساسية المتوفرة في ضوء الأسلوب الموجه بالعلاقة والأسلوب الموجه بالعمل. وهكذا، على سبيل المثال، المدير الذي هو عالي الاهتمام في ما يخص العاملين وضعيف الاهتمام بالأسلوب الموجه بالعمل يمتلك أسلوباً أساسياً هو المتصل (Related). وفي كل حال لكل أسلوب أساسي أسلوبان مترادفان في الإدارة ينبثقان منه اعتماداً على ما إذا كان الأسلوب مناسباً لوضع القيادة أو غير مناسب. تميل القيادة المناسبة لأن تكون أكثر فعالية، أي تنجز متطلبات النتيجة في تلك الوظيفة الإدارية المحددة. وهكذا، فالأسلوب المتصل الذي يستخدم بشكل ملائم يدعى مطوراً (Developer)، في حين يدعى الأسلوب غير الملائم تبشيرياً (Missionary). ومفهوم الفعالية، مضافاً إلى أبعاد توجيهات العلاقات ومهمة العمل، يكوِّن المنظور الثلاثي الأبعاد. وبخلاف شبكة بليك التي لا تمتلك إلا أسلوباً فعالاً واحداً (9.9)، تمتلك شبكة ردين أربعة أساليب فعالة. ومثل شبكة بليك، لم تؤكد الأبحاث صحة أفكار ردين، وفي حين هي مفيدة لأغراض تطوير الإدارة، فهي ليست إجابة مصدَّقة على سؤال ما هي القيادة الفعالة؟

- **دراسات هارفارد .** كنتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة، حدد الباحثون في هارفارد[7] مجموعتين متميزتين من القادة: قادة المهمة والقادة ذوي العاطفة الاجتماعية، اللتين كانتا حصريتين على نحو متبادل. حيث لا يمكن لشخص ما أن يكون قائد مهمة ما وقائداً يتمتع بعاطفة اجتماعية أيضاً. يظهر قائد المهمة اهتماماً ببناء الفعاليات، فيما يظهر القائد ذو العاطفة الاجتماعية اهتماماً بالعلاقات الداعمة. يتوافق هذان الأنموذجان من القادة جداً مع النماذج التي عرَّفتها دراسات أوهايو، أي البدء بالبناء والاحترام، ولكن بخلاف تلك الدراسات، تشير دراسات هارفارد إلى ذينك البعدين أنهما حصريان بشكل متبادل.

مقاربات الطوارئ

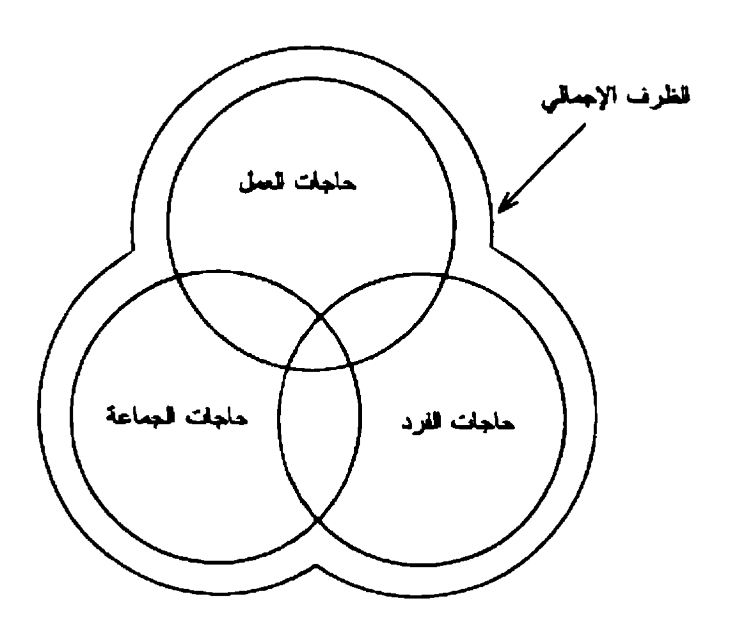
10. **القيادة الوظيفية ـ أو القيادة التي تركز عل العمل.** طوَّر البروفيسور جون آدير John Adair[8] هذا المفهوم من القيادة في المملكة المتحدة. ويقوم على نظرية أن القيادة مسألة سلوك

---

[7] Bales, R.F. (1951), *Interaction Process Analysis*, Addison-Wesley.

[8] Adair, J. (1973), *Action-centred Leadership*, McGraw-Hill.

مناسب أكثر منها مسألة شخصية أو أن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب في الزمن المناسب. يدمج نموذج آدير للقيادة (الشكل 7.5) الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس الذي برز في كل النظريات التي أشرنا إليها آنفاً. فيميز النموذج الوظيفي، في كل حال، بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالجماعات، ويؤكد على أن القيادة الفعالة تكمن في ما يفعله القائد ليلبي حاجات العمل والمجموعة والأفراد. وهذا يقرِّب النموذج الوظيفي إلى نظريات الاحتمال لدى الباحثين المعاصرين التي ينصب اهتمامها على تشكيلة من العوامل ـ العمل والناس والظرف ـ التي تمتلك تأثيراً مباشراً على القيادة وأساليبها.



الشكل 7.5، النموذج الوظيفي للقيادة

11. يمكن تلخيص السمات الأساسية للنموذج الوظيفي كما يلي:

- تتحقق حاجات العمل والمجموعة والفرد في سياق وضع قيادة إجمالي. وتؤثر ظروف كل وضع في الأولوية التي تتعلق بحاجات كل مجال، والقائد الفعال هو الذي يعي هذه الأولويات

ويستطيع أن يعمل بالتوافق معها. فعلى سبيل المثال، في وضع شديد الإلحاحية، يجب أن تتقدم حاجات العمل على حاجات المجموعة والفرد. وفي وضع آخر، كما في حالة إعادة بناء فريق كرة قدم، يجب أن تتقدم حاجات المجموعة على حاجات الفرد ثم حاجات العمل في النهاية. وهكذا يشجع هذا النموذج أسلوباً مرناً في القيادة قد يكون نسبياً موجهاً بحاجات العمل أو حاجات المجموعة أو حاجات الفرد، ويعتمد ذلك على الظروف القائمة.

- **وظائف العمل**، الموجهة نحو حاجات العمل، تشمل فعاليات مثل وضع الأهداف وتخطيط المهمات وتوزيع المسؤوليات ووضع معايير مناسبة للأداء.
- **وظائف الحفاظ على المجموعة**، الموجهة نحو حاجات المجموعة، تشمل نشاطات مثل إعادة البناء والدافع والتواصل والانضباط والعمل كممثل مجموعة لدى الآخرين خارج المجموعة.
- **وظائف الحفاظ على الفرد**، الموجهة نحو حاجات الأفراد، تشمل نشاطات مثل التدريب وإسداء النصيحة والدافع والتطوير.

12. مفهوم آدير عن القيادة هو بالدرجة الأساسية نظرية طوارئ في القيادة. وهو يؤكد على أن سلوك القائد في ما يتعلق بحاجات المهمة والمجموعة والفرد يجب أن يرتبط بالوضع العام، ولذلك يجب أن يكون قابلاً للتعديل.

13. قيادة الطوارئ. كان ف. ي. فيدلر F.E.Fiedler (1967)[9] هو الباحث الأول الذي استخدم اسم الطوارئ، بشكل صريح، وقد سمى فيدلر نموذجه في القيادة "نموذج الطوارئ في القيادة". وفي رأيه، أداء المجموعة يتوقف على تبني القائد للأسلوب المناسب في ضوء الأفضلية النسبية للظرف:

1. علاقات القائد العضو
2. درجة البنية في المهمة و
3. السلطة والصلاحية في الموقع

---

[9] Fiedler, F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.

ويمكن لهذه المتغيرات الظرفية أن تنتج ثماني مجموعات ممكنة للظرف، التي تكون أكثر تفضيلاً للقائد عندما (1) يمتلك علاقات قائد – عضو جيدة و (2) المهمة مبنية جيداً و (3) يمتلك موقعاً يتمتع بالسلطة. وبالمقارنة فإن الشروط الأقل تفضيلاً تكون عندما (1) لا يكون محبوباً، و (2) لا تكون المهمة مبنية نسبياً و (3) لا يتمتع بموقع ذي سلطة كافية.

14. في موضوع أسلوب القيادة، يرى فيدلر الخيارين الأساسيين بين دافع العلاقة ودافع المهمة. وقد وجد فيدلر بتطبيق هذين الأسلوبين على مجموعة من الأوضاع المحتملة أن القادة الذين يحركهم دافع المهمة ميّالون إلى الأداء الأكثر فعالية في الأوضاع التي تكون إما أكثر تفضيلاً أو أقل تفضيلاً. والقادة الذين تحركهم العلاقة ميالون للأداء بطريقة أكثر فعالية في الأوضاع التي تكون فيها الظروف متوسطة في ما يخص الأفضلية. ونظرية فيدلر خطوة أخرى باتجاه تطوير نظرية (الطوارئ) الاحتمال الشاملة في القيادة. ربما تكون في وضعها الأضعف في مسألة أسلوب القيادة لكن قيمتها الأعظم تكمن في محاولتها تمييز وتقييم المتغيرات الظرفية الأساسية التي تؤثر في دور القائد.

القيادة التي تركز على المبادئ

15. القيادة، بالنسبة لـِ كوفي Covy (1992)[10]، يمكن أن تعارَض بالإدارة وتوصف كما يلي:

تعالج القيادة التوجه ـ بالتأكد من أن السلم يستند إلى الجدار المناسب. عندما تعالج الإدارة السرعة... تعالج القيادة الرؤية ـ بالحفاظ على المهمة في مجال النظر... وبالفعالية والنتائج. تعالج الإدارة ترسيخ البنية والمنظومات للحصول على تلك النتائج...

فيما تركز القيادة على الخط الأعلى، تركز الإدارة على الخط الأدنى. وفيما تستمد القيادة سلطتها من القيم والمبادئ الصحيحة، تنظم الإدارة الموارد لخدمة الأهداف المختارة لإنتاج الخط الأساسي.

---

[10] Covey, S. (1992) *Principle-Centred Leadership*, Simon & Schuster.

الإدارة والقيادة ليستا حصريتين على نحوٍ متبادل، ففي الواقع... القيادة هي العنصر الأعلى في الإدارة.

(القيادة القائمة على المبادئ ص. 240)

16. وجهة نظر كوفي عن القيادة تقوم على فكرة الفعالية في دور اجتماعي ما، مثل الإدارة، يعتمد على المدى الذي يحافظ فيه شخص ما على مبادئ محددة في السلوك. فيحاول أن يثبت أن المدى الذي يميز فيه القادة ويحافظون على مبادئ مثل الإنصاف والعدالة والكمال والأمانة، تحدد تقدمهم باتجاه البقاء والاستقرار، أو التفكك والخراب. وهو يرى هذه المبادئ بأنها عامة وموضوعية وبديهية مثل مبدأ الجاذبية الأرضية تماماً، وهو يقابل بين المبادئ والقيم التي يحاول أن يثبت بأنها ذاتية وداخلية وتستمد من الثقافة بشكل أساسي. والمسألة الأساسية، كما يراها كوفي، هي بالنسبة للناس أن يصنفوا قيمهم وفق المبادئ "الصحيحة" التي يوجد منها أربعة هي الجدارة بالثقة والأمانة والتمكين والانحياز.

17. الجدارة بالثقة هي بشكل أساسي حول مزايا الشخص ومقدرته. نحن نثق بالناس لأمانتهم وإمكانية التعويل عليهم أي بسبب شخصيتهم أو استقامتهم، وبسبب قدرتهم على القيام بدور فعال، التي هي الكفاءة. والأمانة، بمعنى وضع المرء ثقته في الآخرين، مسألة جوهرية للفريق الفعال العامل وعلاقات شخصية أخرى في العمل. والافتقار إلى الأمانة سبب أساسي للإخفاق في القطاع الخاص والقطاع العام على حد سواء. والتمكين هو جعل الفرق والأفراد قادرين على تحمل المسؤولية لإنجاز النتائج التي وافقوا عليها، إن ذلك يمكّن الناس من الاستجابة للثقة التي خوّلهم بها رؤساؤهم الكبار الذين يحتاجون لأن يصبحوا مصدراً للمساعدة، لا معايير للأداء. وحيث يُمارَس التمكين، يمكن لبنى المؤسسة ونظمها أن تتكيف من جديد، حيث يكون هناك هرمية صغيرة ونسبة الإداريين إلى المستخدمين وأنظمة مرنة. أما الانحياز فهو عملية مراجعة للوضع بشكل دائم في ضوء الظروف الخارجية وتنفيذ المبادئ الثلاثة الأخرى.

18. يقدم كوفي بشكل فعال عنصراً أخلاقياً إلى ممارسة الإدارة، ويحدد ثماني خصائص مرئية في الناس الذين سيصفهم استناداً إلى الدراسة والملاحظة والتجربة الشخصية أنهم القادة الذين يركزون على المبادئ، وهذه الخصائص تعكس كثيراً من السمات التي أشير إليها في الفقرة 6 أعلاه. وهي كما يلي:

- القادة الذين يركزون على المبادئ يتعلمون باستمرار، فيقرؤون ويصغون ويسألون ويطورون مهارات واهتمامات جديدة، لأنهم بقدر ما يعرفون يدركون أنهم لا يعرفون.
- يتوجهون بالخدمة. يفكرون بالآخرين الذين يحتاجون إلى الخدمة.
- يظهرون طاقة إيجابية. تراهم مبتهجين مسرورين متفائلين.
- يؤمنون بالناس الآخرين. يؤمنون بالإمكانيات المحتلمة غير المرئية لدى الناس، حتى عندما يكون الآخرون سلبيين أو انتقاديين، ولا يحملون أحقاداً.
- يعيشون حياة متوازنة. لديهم اهتمامات واسعة وحياة اجتماعية نشطة وهم منفتحون في تواصلهم ويمكنهم أن يسخروا من أنفسهم، وليسوا متطرفين.
- يرون الحياة مثل مغامرة. يعيشون الحياة إلى النهاية ولأنهم آمنون في أنفسهم، فهم يتطلعون بثقة ذاتية إلى تجارب جديدة.
- يجمعون بين نشاطات متعددة . يميلون تقريباً إلى تحسين كل وضع يدخلون فيه ويعملون مثل المحفزات في أوقات التغيير، ويركزون في المفاوضات على النتائج الأفضل للطرفين أكثر من تركيزهم على مجرد تسوية.
- يعملون من أجل التجدد الذاتي – يشاركون في نشاطات ذات أبعاد عاطفية وروحية بالإضافة إلى الجوانب الجسدية والعقلية.

19. تتطلع مبادئ كوفي بشكل أساسي إلى تحسين مظهر الفرد ذاته وتعزيز الكفاءة الشخصية أكثر منها إلى معالجة الناس والأوضاع الأخرى لإحراز الأهداف، فهي تستهدف

تشجيع طريق جديد تماماً في رؤية الدور الإداري. وفي ظرف العمل يرى كوفي مبادئ الجدارة بالثقة والأمانة والتفويض والانحياز تعمل في أربعة مستويات مختلفة هي:

1. شخصي (العلاقة مع ذات المرء، حيث الجدارة بالثقة مبدأ أساسي)
2. بين شخصي (التفاعل مع الآخرين، حيث الأمانة مبدأ أساسي)
3. إداري (القيام بإنجاز العمل مع الآخرين، حيث التمكين مبدأ أساسي)
4. مؤسساتي (بناء الفرق وتطوير البنى والاستراتيجيات والأنظمة حيث التشكيل مبدأ أساسي).

وهو يحاول أن يثبت أن القيادة القائمة على المبدأ يجب أن تقوم في المستويات الأربعة جميعاً. وبكلمات أخرى، لا يمكن تطبيق المبادئ في فراغ بل يجب أن ترتبط بالناس والمهمات التي تشمل الوضع الذي ينبغي أن يعمل فيه القائد، وفي الظروف الحالية التي تتصف بتقليص حجم المشاريع والتغيير في البنى الأساسية وتبسيطها في الكثير من الأعمال التجارية والقطاع العام، يكون الناس في مناصب القيادة، تبعاً لـِ كوفي، أكثر احتمالاً لأن يكونوا ناجحين إذا تبنوا المبادئ التي يؤيدها، وعمل كوفي حول القيادة يطور أكثر الأفكار المقدمة في نصه الذي قرئ على نطاق واسع "العادات السبع لدى الناس ذوي الفعالية العالية (1992) الذي سيشار إليه في الفصل 27

خلاصة

20. المقارنة بين نظريات القيادة المختلفة مبينة في الشكل 7.6 التي يشملها هذا الفصل وهي:

المصدر	العنوان إذا وجد	الخصائص	الأبعاد
د. مك غريغر	نظرية إكس ونظرية واي	الاستبدادي في مواجهة الديمقراطي	إما/ أو
آر لكرت	الأنظمة 4-1	الاستبدادي في مواجهة الديمقراطي	إما/ أو
تاننباوم وشميدت	استمرارية القيادة	الاستبدادي في مواجهة الديمقراطي	إما/ أو
دراسات مشيغان	-	التركيز على المستخدم في مواجهة التركيز على الإنتاج	إما/ أو
دراسات أوهايو	-	الاحترام وإعطاء أولوية للبنية	الطرفان
بليك وموتن	الشبكة الإدارية	اهتمام بالناس واهتمام بالإنتاج	الطرفان
دبليو ردين	النظرية الثلاثية الأبعاد	توجيهات العلاقات والمهمة، الفعالية	الأطراف الثلاثة
دراسات هارفارد	-	قادة المهمة في مواجهة القادة العاطفيين	إما/ أو
جي آدير	النظرية الوظيفية	حاجات المهمة والمجموعة والفرد، سلوك متغير	متعدد
ف.ي. فيدلر	نظرية الفعالية الإدارية	أفضلية الظرف، السلوك المتغير	متعدد
س. كوفي	التمركز على المبدأ	تبني المبادئ الأخلاقية الأساسية	متعدد

الشكل 7.6 خلاصة نظريات القيادة

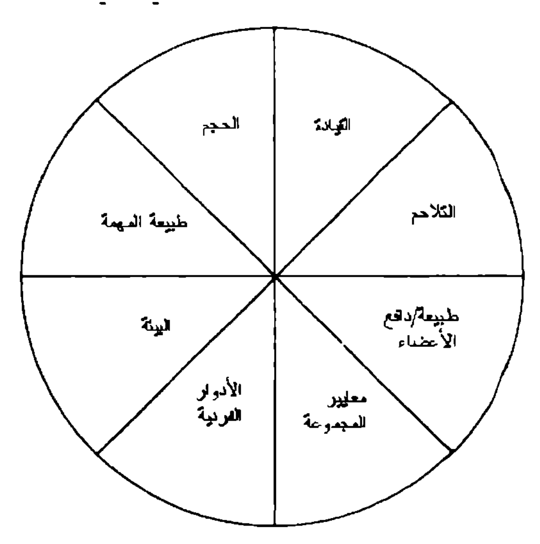
الفصل الثامن

المجموعات وسلوك المجموعة

مقدمة

1. كانت دراسة المجموعات في ظروف العمل ذات فعالية هامة لدى الباحثين السلوكيين منذ العمل الطليعي لباحثي هوثورن قبل خمسين عاماً مضت. وتشكّل نتيجة الدراسات العديدة في جوانب مختلفة من سلوك المجموعات مخزناً هاماً للمعرفة المفيدة والعملية حول عمل المجموعات. وقد شملت المجالات النموذجية في البحث دراسة فعالية المجموعة والمنافسة داخل المجموعة وتماسك المجموعة.

2. العوامل الأكثر أهمية في سلوك المجموعات هي التي يشار إليها في الشكل 8.1



الشكل 8.1 العوامل الرئيسة في سلوك المجموعة

عالجت الفصول السابقة الجوانب المختلفة في القيادة والمهمات والبيئة، وفي حين أن هذه العوامل لا يمكن تجاهلها، يركز هذا الفصل الانتباه على عوامل أخرى، مثل معايير المجموعة وتماسكها والأدوار داخلها. ويختتم بخلاصة عن البحث الراهن في الفُرَق وبناء الفريق.

3. تُشكَّل المجموعات في العمل كنتيجة مباشرة لحاجة المؤسسة إلى تمييز نفسها. والتمييز أو التخصص لا يتضمن تجزئة المؤسسة إلى وظائف وحسب، بل تشكيل مجموعات لدعم المهمات التي تُحدَّد لهذه الوظائف أيضاً. والمجموعة بشكل أساسي عدد من الأفراد، تسهم في هدف عام ما بتوجيه قائد ما، والتي تتشارك في معنى هوية مشتركة. وهكذا، فمجموعة ما هي أكثر من جمهرة لا هدف لها تنتظر في ردهة مطار ما أو في موقف باص. تمتلك المجموعة هدفاً مركزياً ما مؤقتاً أو دائماً، ودرجة من الوعي الذاتي كمجموعة. وفي ظرف العمل، تقوم المجموعات والفرق بإنجاز معظم المهمات في الواقع بدلاً من الأفراد. وتُستخدَم المجموعات أيضاً على نطاق واسع لحل المشكلات، وخلق أفكار جديدة وصنع القرارات وتنسيق المهمات.

ووظائف المجموعة هذه هي ما تحتاج إليه المؤسسة نفسها لتحقيق هدفها. ومهما يكن، فالأفراد أنفسهم يحتاجون إلى المجموعات. تقدم المجموعات الحافز والحماية والمساعدة وحاجات اجتماعية ونفسية أخرى. والمجموعات، بالتالي، يمكنها أن تعمل لمصلحة المؤسسات ككل كما لمصالح أعضائها الأفراد.

4. أحد الفروق الأولى التي يجب أن توضع بين المجموعات (والتي برزت من تحقيقات هوثورن) هي بين المجموعات الرسمية وغير الرسمية. فالمجموعات الرسمية هي تلك التي تشكلها الإدارة في مؤسسة ما للقيام بواجباتها في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد وصف بعض الكتاب المجموعات الرسمية بأنها مجموعات مسؤولة لتجنب التشوش الذي يمكن أن يبرز عند وصف المجموعات التي تعمل في مؤسسة بنيت وفق النموذج العضوي. وقد تكون مثل هذه المجموعات غير رسمية في معنى أنها ذات قواعد قليلة، وقيادة مشتركة وأدوار مرنة. وعلى الرغم من ذلك فهي رسمية تماماً. وما تعنيه المؤسسات غير الرسمية هي تلك التجمعات

التي يطورها المستخدمون أنفسهم بما يتوافق مع حاجاتهم الذاتية. وهذه، طبعاً، غير مسؤولة. لدى كل المؤسسات هذه المجموعات غير المسؤولة. وقد أظهرت الأبحاث كم هي مفيدة لفعالية المؤسسة.

معايير المجموعة وتماسكها

5. إحدى الطرق المفيدة للنظر إلى تطور المجموعات هي تلك التي ابتكرها ب. تكمان B.Tuckman عام (1965)[1]، الذي رأى أن المجموعات تنتقل عبر أربع مراحل رئيسة من التطور. وبعد ذلك في عام (1977)[2]، أضاف مرحلة خامسة. والنموذج النهائي يمكن أن يلخص كما يلي:

المرحلة الأولى: *التشكيل*. الكشف عن المهمة والقواعد والطرق واكتساب المعلومات والموارد، الاعتماد على القائد.

المرحلة الثانية: *الاضطراب*. يتطور الخلاف الداخلي ويقاوم الأعضاء المهمة على مستوى عاطفي.

المرحلة الثالثة: *وضع المعايير*. النزاع يسوَّى، والتعاون يتطور، والأفكار يتم تبادلها، ويتم تطوير معايير جديدة.

المرحلة الرابعة: *القيام بالعمل*. ينجز تشكيل فريق العمل، والأدوار مرنة والحلول تُكتشَف وتُنفَّذ.

المرحلة الخامسة: *التوقف عن العمل*. تتفرق المجموعة عند انتهاء المهمة.

6. يمكن تحديد معايير المجموعة وتطويرها في المرحلة الثالثة في التحليل السابق. والمعايير في هذا السياق مقاييس عامة للسلوك الاجتماعي والعملي الذي يُتوقَّع من أفراد المجموعة. وحالما تتطور هذه المعايير يكون هناك ضغط شديد على العاملين للتوافق معها.

---

[1] Tuckman, B. (1965), 'Developmental sequence in small groups', in *Psychological Bulletin*, 63.

[2] Tuckman, B. & Jensen, N. (1977), 'Stages of Small Group development Revisited', in *Group and Organisational Studies* (Vol 2).

وتتأثر المعايير بعوامل المؤسسة مثل السياسات وأسلوب المديرين الكبار والقواعد والإجراءات. وتتأثر أيضاً بالمستخدمين الأفراد الذين يمكن أن تتوافق ولا تتوافق معاييرهم مع المعايير الرسمية في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، معيار مجموعة بالنسبة للشباب في ورشة عمل هندسية يمكن أن تتبع زي وضع شعر طويل. وقد يتعارض هذا مع معايير المؤسسة في ما يخص سلامة المستخدمين في مكان العمل. ومثال آخر على النزاع بين معايير المجموعة الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تنشأ من وضع تقرر المجموعة فيه أن تنجز مستوى معيناً من الإنتاج في زمن محدد بغض النظر عن الأهداف التي وضعتها الإدارة في بحثها لزيادة الفعالية والإنتاجية. والوضع المثالي، من وجهة نظر مؤسسة ما، يُحرَز عندما تكون معايير المجموعة غير الرسمية منسجمة مع المعايير الرسمية في المؤسسة ولا شك في أن جزءاً من دور قيادة مدير ما هو توفير هذا الانسجام في قسمه.

7. يمكن مقارنة تحليل تكمان لتطور المجموعة بتحليل وودكك Woodcock عام (1979)[3]، الذي أجرى دراسة محددة للفرق وتطورها. يرى وودكك أيضاً سلسلة من أربع مراحل لتطور الفريق هي التالية:

1) **الفريق غير المتدرب:** يتم تجنب المشاعر، الأهداف غير مؤكدة، القائد يتخذ معظم القرارات.

2) **الفريق المتدرب:** تتم مواجهة المسائل بشكل أكثر انفتاحاً، يتم الإصغاء إلى العاملين، قد تغدو المجموعة مستغرقة بامتحان نفسها مؤقتاً.

3) **الفريق المعزز:** ينشأ التفاعل الشخصي على أساس تعاوني، يتم توضيح المهمة، يتم الاتفاق على الأهداف وتنفيذ إجراءات تجريبية.

4) **الفريق الناضج:** المشاعر صريحة، تتم دراسة مجموعة واسعة من الخيارات، طرق العمل منهجية، أسلوب القيادة تشاركي، الأفراد مرنون والمجوعة تميز مسؤوليتها بالنسبة لبقية المؤسسة.

---

[3] Woodcock, M. (1979), *Team Development Manual*, Gower.

8. النقطة الأساسية التي توصلت إليها هذه التحليلات لتطوير الفريق أو المجموعة هي أن الفعالية (راجع أدناه) نتيجة تتطور مع الزمن، عندما تبدأ المجموعة تدرك ما هو مطلوب منها وكيف يمكنها أن تستخدم المعرفة والمهارات وصفات الأفراد الأعضاء في تحقيق أهداف الأفراد والمجموعة. وفي الطريق إلى إنجاز الفعالية، ستواجه المجموعات الشك بالتأكيد، إن لم يكن النزاع، لكن هذه العمليات يجب أن ينظر إليها باعتبارها تكاليف ضرورية لتحقيق كل من التماسك والسلوك الهادف.

9. يشير تلاحم المجموعة إلى قدرة أعضائها على التماسك معاً. وينطبق أيضاً على قدرة مجموعة على اجتذاب أعضاء جدد. وتظهر المجموعة المتماسكة جداً إخلاصاً قوياً لأعضائها الأفراد وتمسكاً شديداً بمعاييرها الراسخة. والأفراد الذين لا يستطيعون قبول هذه المعايير يُستبعَدون من حماية المجموعة. وإرسال الأفراد إلى "كوفنتري" Coventry كنتيجة لبعض النزاعات داخل المجموعة مثال على هذا السلوك. وكما يُبين تحليل تكمان، يتطور التماسك مع الزمن، وبالتالي تماسك المجموعة المشكلة حديثاً ضعيف نسبياً.

10. ثمة عوامل عديدة يمكنها أن تساعد على تطوير التلاحم في مجموعة ما، تشمل ما يلي:

- تماثل العمل،
- التقارب الملموس في مكان العمل،
- نظام تدفق العمل،
- بنية المهمات،
- حجم المجموعة (الصغيرة أكثر من الكبيرة)،
- التهديدات من الخارج،
- توقع المكافآت،

- أسلوب القيادة الذي يمارسه المدير،
- عوامل اجتماعية عامة (العمر، العرق، المكانة الاجتماعية وغير ذلك).

وعموماً ثمة ثلاثة أسباب تجعل الناس يتطورون إلى مجموعات مترابطة على نحو وثيق هي الأشياء التي يمتلكونها بشكل مشترك، والضغوط من خارج المجموعة وحاجتهم إلى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنقابية.

فعالية المجموعة

11. ينبغي دراسة فعالية المجموعة في بعدين على الأقل - الفعالية في ما يتعلق بإنجاز المهمة، والفعالية في ما يتعلق برضا أعضاء المجموعة. والواضح أن وجهة نظر المؤسسة الرسمية أكثر اهتماماً بالنتيجة والكفاءة ومنافع أخرى من إشباع حاجات الأفراد. وبالمقارنة، وجهة نظر فرد ما بالفعالية أكثر اهتماماً بالنجاح الشخصي بدوره والرضا الشخصي من كونه عضواً في فريق ما، والنظر إلى هذه المسألة في شروط مثالية، تُنجَز الفعالية عندما تكون الحاجات والتوقعات في المؤسسة وحاجات الأفراد وتوقعاتهم متماثلة.

12. في عمله الكلاسيكي، الجانب الإنساني في المشروع التجاري (1960)، قدّم دوغلاس مكغريغر[4] McGregor وصفاً دقيق الملاحظة للفروق بين المجموعات الفعالة والمجموعات غير الفعالة. وتظهر في القائمة التالية خلاصة للميزات الأكثر أهمية التي لاحظها:

---

[4] McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.

المجموعات الفعالة	المجموعات غير الفعالة
1. غير رسمية، جو مرتاح	1. جو ممل أو متوتر
2. نقاش مناسب كثيراً مع درجة عالية من المشاركة	2. النقاش يسيطر عليه شخص أو اثنان وغالباً ما يكون غير مناسب.
3. مهمة المجموعة أو هدفها مفهوم بوضوح والالتزام به متحقق	3. لا يوجد هدف عام واضح.
4. يصغي الأعضاء لبعضهم بعضاً	4. يميل الأعضاء إلى عدم الإصغاء كل للآخر.
5. لا يتم تجنب النزاع بل يُعلَن ويعالج بصورة إيجابية.	5. يتم تجنب النزاع أو يترك ليتطور إلى حرب مفتوحة.
6. يتم التوصل إلى معظم القرارات بالإجماع مع تصويت صوري في الحد الأدنى	6. تُرى الأغلبية البسيطة بأنها أساس كافٍ لقرارات المجموعة، التي على الأقلية أن تقبل بها.
7. يتم التعبير عن الأفكار بحرية وصراحة	7. تُكبَت المشاعر الشخصية والنقد مثير للحرج.
8. القيادة ليست دائماً لرئيس المجموعة بل تميل لأن تكون موضوع مشاركة حسب المناسب.	8. يقدم رئيس المجموعة القيادة لمن يشاء
9. تفحص المجموعة تقدمها الخاص وسلوكها.	9. تتجنب المجموعة أي نقاش لسلوكها الخاص

يتوافق رأي مكفريغر حول المجموعات الفعالة مع مرحلتي تكمان الثالثة والرابعة، أي المعايرة والأداء. ومزايا المجموعات غير الفعالة أقرب إلى المرحلة الثانية لدى تكمان، أي مرحلة الاضطراب. ويبدو أحد الفروق بين مكفريغر وتكمان في أن الأول يرى بعض المجموعات كما لو أنها ثابتة في سلوكها البائس، بينما يرى الثاني أن المجموعات تميل إلى التحرك من المراحل غير الفعالة إلى سلوك أكثر فعالية.

13. يمكن تقسيم المؤثرات الرئيسة على فعالية المجموعة إلى مجموعتين رئيستين هما:

1. القيود المباشرة، مثلاً حجم المجموعة وطبيعة مهمتها ومهارات أعضائها والعوامل البيئية.

2. دافع المجموعة وتفاعلها.

والفارق الأساسي بين المجموعتين هو أنها (1) تمثل الأشياء التي لا يمكن تغييرها في مرحلة الاضطراب، وأنها (2) تمثل السلوك الذي (يمكن) أن يُغيَّر في الأجل القصير. ودعونا الآن ننظر إلى النقاط الرئيسة في كل من هاتين المجموعتين.

القيود المباشرة

14. هناك أربعة قيود مؤثرة بشكل خاص، هي التالية:

1) **حجم المجموعة** . تميل المجموعات الصغيرة لأن تكون أكثر تلاحماً من المجموعات الكبيرة، وتميل المجموعات الصغيرة إلى تشجيع المشاركة الكاملة. وتحتوي المجموعات الكبيرة تباينات أكبر في المواهب.

2) **طبيعة المهمة** . في مجموعات العمل، نظام الإنتاج الذي يشمل التكنولوجيا المستخدمة، تمتلك تأثيراً كبيراً على المجموعات، مثلاً غالباً ما تبعثر التكنولوجيا المتقدمة المستخدمين إلى ثنائيات من العاملين المعزولين غير القادرين على تكوين جماعات مرضية. حيث تكون مهمات المجموعة مهتمة بحل المشكلات قد يكون صنع القرار أو التفكير الخلاق ومواهب العضو المختلفة مطلوبة بالإضافة إلى تشكيلة من أساليب القيادة. والجانب الآخر للمهمة هو عامل الوقت، أي أن السرعة تميل إلى إكراه المجموعات على أن تكون موجهة بالمهمة والعمل.

3) **العضوية** . الشخصيات المعنية، تشكيلة المعارف والمهارات المتوفرة لا يمكن أن تُغَيَّر بين ليلة وضحاها. والمجموعة المعترف بها، التي اكتسبت مهارتها في

عمل المجموعة يرجح أن تنجح بإنجاز مهماتها أكثر من المجموعة غير المجربة. وبالمثل، تميل المجموعة ذات المواهب الأوسع إلى أن تكون أكثر فعالية من المجموعات ذات المهارات الأقل.

4) **العوامل البيئية** ـ تشمل العوامل الواقعية مثل قرب العمل وموقع المصنع أو المكتب. وعلى العموم، يساعد الجوار القريب هوية المجموعة وولاءها، ويقلص البعد ذلك. وتشمل المسائل البيئية الأخرى تقاليد المؤسسة وأساليب القيادة. تميل المؤسسات الرسمية إلى تبني ممارسات مجموعة رسمية. وتفضل أساليب القيادة الأوتوقراطية أن تكون نشاطات المجموعة موجهة، والأساليب التشاركية تفضل المزيد من المشاركة في الجماعات.

والنقطة الهامة حول هذه القيود المباشرة هي أنها تؤسس سيناريو لعمل المجموعة. إذا كانت التوقعات وسلوك الأعضاء تجاري هذا السيناريو، ستميل المجموعة عندئذٍ إلى تقديم أداء فعال جداً. وفي المقابل، إذا كانت ثمة أشياء تصعب مجاراتها، فحظوظ المجموعة في إنجاز أهدافها ستكون ضعيفة.

دافع المجموعة وتفاعلها

15. دافع المجموعة ـ سيكون مستوى الدافع في المجموعة عاملاً حاسماً في الفعالية. يمكن أن ينتج الدافع العالي من وعي الأعضاء للمهمة، ودورهم فيها، باعتبارهم ذوي أهمية. ومقاييس الأداء جوهرية للدافع بالإضافة إلى الاستجابة الصحيحة والمناسبة للنتائج. ويحتاج الأفراد أيضاً إلى الإحساس بالرضا في عضوية المجموعة، وحيث تكون هذه المزايا غائبة، يكون الدافع ضعيفاً.

16. **تفاعل المجموعة** ـ يعتمد هذا بشكل أساسي على عوامل مثل القيادة والفرد ودافع المجموعة والقواعد والإجراءات المناسبة، وكما رأينا في الفصل السابق حول القيادة، يمكن الحصول على المفتاح للنجاح في القيادة بـ"المزيج" الأفضل من الانتباه للمهمة والاهتمام بالناس،

مع أخذ الظرف الإجمالي بالحسبان. تنتج قدرة القائد في المجموعة على اكتساب التزام فريقه بإنجاز المهمة (روح الفريق) من درجة عالية من التعاون. وحيث يكون التفاعل أعلى يميل الناس لأن يكونوا أكثر انفتاحاً وأكثر راحة بالسعي إلى تحقيق المهمة. وتحتاج كل المجموعات إلى طريقة ما في العمل. وقد تتكوّن تلك الطريقة من عدد قليل من القواعد البسيطة والإجراءات للتحكم بصناعة القرار والنزاع، على سبيل المثال. وبالمثل، كما في اللجان الرسمية يمكن تطبيق أحكام معقدة تماماً لتشجيع التفاعل أو ضبطه.

17. هذه البنود التي تناقش هنا هي بشكل أساسي عن السلوك الفعلي في مجموعة ما. وهذا السلوك هو جزء من تغير دينامي أو مستمر، أو عملية ضمن المجموعة، التي يمكن أن تتأثر بالفرد في الرد على المسائل التي حدثت خلال عملية إنجاز المهمة. وهكذا، حتى حيث تفرض القيود المباشرة قيوداً مشددة على السلوك تستطيع المجموعة أن تبقى فعالة إذا كانت ثمة إمكانية لدفع الأفراد إلى العمل معاً لإنجاز أهدافهم.

سلوك المجموعة وأدوارها

18. كانت عملية التفاعل ضمن المجموعات مجالاً لاهتمام كبير لدى علماء السلوك لسنوات كثيرة. وقد افتتح هذا المجال من الدراسة أولاً البروفيسور كورت لوين Kurt Lewin في الولايات المتحدة في أواسط أربعينيات القرن العشرين باستخدام تي غروب المعروفة T-groups كوسيلة لدراسة العلاقات البين شخصية ضمن المجموعات. وقد استندت مقاربة تي غروب على المجموعات غير المكتملة التكوين التي تفتقر إلى القائد والتي مهمتها دراسة سلوكها نفسه وتقديم رد لأعضاء المجموعة الفردية. والتأكيد في مثل هذه المجموعات هو على الوضع هنا والآن، والأفكار والمشاعر التي نولدها. يقدم لكل مجموعة معلم أو مستشار كمساعدة، مهمته أن يساعد المجموعة على أوجه الرد feedback. وكأساس لتطوير المعلومات حول عمل المجموعات، كانت طريقة تي غروب مفيدة جداً. وكطريقة تدريب عملية، مهما يكن، أثبتت هذه المقاربة أنها أقل شعبية بسبب المخاطر التي تشكلها على الأفراد من خلال كشف معتقداتهم ومواقفهم ومشاعرهم إلى الناس الذين ينبغي العمل معهم.

19. تدريب كفردايل Coverdale مقاربة أخرى تستهدف تسليط الضوء على سلوك أعضاء المجموعة. والاسم مشتق من واضع هذه المقاربة، التي تستند إلى فحص عمليات المجموعة خلال تقدم سلسلة من المهمات العملية. بخلاف مجموعات تي غروب، تمرينات كفردايل مناسبات منظمة. تحصل على أسئلة تناقش كيفية تخطيط المهمة الأولية وتنظيمها وشعور الناس إزاءها، وتُستخدَم التجربة لتحسين فعالية المهمة ورضا عضو المجموعة من أجل التجربة التالية، وهكذا دواليك حتى تستكمل سلسلة المهمات. وباستخدام المهمات العملية مكنة من أجل المسألة الحقيقية في تفاعل مجموعة التقييم، يتلاشى الكثير من الطبيعة المهددة بالخطر في تحليل عملية المجموعة. وبخلاف ما في مجموعة تي، يلعب المرشد أو المدرب دوراً رئيساً في تقديم موجز للمجموعة عن مهمتها وفي إدارة تطوير الرد التفاعلي بواسطة الأسئلة والتعقيبات عند نهاية كل تمرين.

20. تستخدم المقاربات الأخرى، المصممة لجعل الناس يعون سلوكهم في إطار المجموعات، الاستبيانات ومقاييس التقييم لتمكين المساهمين من تسجيل مشاعرهم وفهمهم وأفكارهم عن المجموعة وسلوكها. وبين مثل هذه المقاربات الشبكة الإدارية لـِ بليك Blake وموتن Mouton، التي ستدرَس في الفصل 46.

21. كانت محاولة أر. ف. بايلز R.F. Bales عام (1950)[5]، واحدة من المحاولات الأكثر فائدة لتطوير مقولات السلوك، لاسيما، السلوك الشفوي في المجموعات. كان بايلز وزملاؤه قادرين، في دراسات عديدة للمجموعات الصغيرة، على توليد قائمة من مقولات السلوك المتكررة لتمكينهم من مراقبة السلوك بطريقة مناسبة ومتماسكة. وبعض الأمثلة على المقولات هي التالية:

- إظهار التضامن
- التوافق
- تقديم مقترحات

---

[5] Bales, R. F. (1950), *Interaction Process Analysis*, Addison-Wesley.

- تقديم آراء
- طلب توجيهات
- طلب مقترحات
- إظهار المعارضة.

وقد وضِعت هذه المقولات في مجموعات وفقاً لما إذا كانت مضافة لوظائف المهمة أو ما إذا كانت علاقات بين شخصية مساعدة، أو وظائف عاطفية اجتماعية، كما سماها بايلز.

22. عدّل عدد من الباحثين البريطانيين أفكار بايلز مثل ركهام ومورغان الجديرين بالذكر (1977)[6]، اللذين استخدما عملهما كأساس لمهارات التحسين في العلاقات البين الشخصية. وتستخدم قائمتهما المقولات التالية للسلوك الممكن في المجموعات:

- اقتراح (مفاهيم، مقترحات، تدابير)
- بناء (تطوير اقتراح الآخر)
- دعم (شخص آخر أو مفاهيمه)
- عدم الموافقة
- دفاع/ هجوم
- عرقلة/ التعبير عن الصعوبة (دون تقديم بديل)
- سلوك منفتح (المجازفة بالسخرية وفقدان المكانة)
- اختبار الفهم
- تقديم خلاصة
- السعي إلى معلومات
- تقديم معلومات
- منع سلوك (مثل المقاطعة والإكثار من الكلام)

[6] Rackham, N. & Morgan, T. (1977), *Behaviour Analysis in Training*, McGraw-Hill.

- تقديم سلوك (إشراك عضو آخر).

تستطيع التجربة في استخدام مثل هذه المقولات أن تمكِّن مراقبي سلوك المجموعة من تقديم رد تفاعلي بنّاء ومناسب لأعضاء المجموعة بدلاً من مجرد التعميم أو التوصيفات المنقولة من شخص إلى آخر لما اتضح أنه حدث في الواقع.

23. مقولات السلوك عنصر رئيسي في تمييز الأدوار في المجموعات. يمكن للردود على المجموعات أن تساعد الأعضاء على رؤية أي نوع من الأدوار التي لُعِبت في الحوادث السابقة. فالدور ليس هو المنصب نفسه (أو الوظيفة). فالمنصب يهتم بالواجبات والحقوق المرتبطة باسم وظيفة محددة، أما الدور فيهتم بكيفية أداء الوظيفة، ويتأثر بتوقعات كبار المديرين وتوقعات سياسات المؤسسة وتوقعات الزملاء والمرؤوسين بالإضافة إلى توقعات صاحب الوظيفة نفسه. وهذه الشبكة من العلاقات سميت مجموعة الدور.

24. في أي نشاط مجموعة ثمة عدد من الأدوار يجب أن تمارَس . مثلاً، أدوار "القائد" و "صانع السلام"، و"شخص الأفكار"، و "صاحب الفكاهة"، و "المدافع عن الشيطان" لنسمي القليل منها. يمكن لأدوار المجموعات غير الرسمية أن تبرز في توافق مع الشخصية الفردية والخبرة العملية. وكثير من الأدوار في المجموعات الرسمية معرَّفة مسبقاً، مثل رئيس مجلس الإدارة، أمين السر، الخبير الزائر وغيرهم. وفي بعض الأحيان يختبر أعضاء مجموعة ما تنازعاً في الأدوار. فعلى سبيل المثال، قد يشعر ممثل نقابة ما بالتنازع بين حاجته إلى إنجاز دور الناطق باسم النقابة في ما يتعلق بالمكونات، والحاجة إلى العمل بمسؤولية كمستخدم في الشركة. وأحياناً رئيس لجنة ما يتخلى عن المنصب مؤقتاً ليعبر بقوة عن وجهة نظره الشخصية التي يشعر بها إزاء مسألة ما له مصلحة فيها. يمنع هذا الفعل تعارض الدور غير المناسب على مسألة النزاهة من الكرسي.

25. تتأثر الأدوار بثقافة المؤسسات بقوة، فقد يتوقع من المديرين في مؤسسة ما أن يمارسوا أسلوباً توجيهياً في إدارة مرؤوسيهم. وأي شيء في شكل المشاركة سيُنظَر إليه باعتباره

دليلاً على ضعف الإدارة. وفي مؤسسة أخرى يمكن أن يكون مناخاً مهيمناً ديمقراطياً وتشاركياً. وفي هذا النوع من المؤسسات سيُنظَر إلى أسلوب توجيهي ما باعتباره أسلوباً غير ملائم على الإطلاق. وبعض المؤسسات تعمل بثقافات أخرى في إدارة مختلفة. فإدارات الإنتاج، على سبيل المثال، تميل إلى أن تكون ذات مهمة موجهة وتوجيهية في الأسلوب، بينما إدارات البحث والتطوير تميل إلى أن تكون أكثر مراعاة لحاجات العاملين، وأقل توجيهاً.

المنافسة بين المجموعات

26. لقد ناقشنا حتى الآن السلوك ضمن المجموعات. والجانب الآخر الهام في سلوك المجموعة هو العلاقات بين المجموعات. فما دامت المؤسسات تتكون من عدد من المجموعات المختلفة من المستخدمين، نخلص إلى أن مسألة التعاون بين المجموعات حاسمة لإحراز توازن عام في النظام الاجتماعي. وكما شعر لورنس ولورش Loursch بالحزن في توضيح أن التكامل ضروري جداً لنجاح المؤسسة مثله مثل التمييز (راجع الفصل العاشر)، فتقسيم مؤسسة ما إلى وحدات أصغر (مجموعات عمل)، للتعامل بشكل مناسب مع التنوع في المهمات التي تواجهها، تخلق فرصاً لتطوير مصالح المهمة والمعرفة العملية الخاصة، لكن، في الوقت نفسه تخلق أيضاً منافسين ومصالح متنافسة يمكن أن تكون مدمرة لمهمة المؤسسة.

بالتالي، يستطيع فهم ما لنتائج المنافسة بين المجموعات، جيدة كانت أم سيئة أن يكون مفيداً كثيراً لإدارة مؤسسة ما.

27. جرت الدراسة المنهجية الأولى للمنافسة بين المجموعات منذ سنين كثيرة وقد قام بها شريف وزملاؤه Sherif في الولايات المتحدة.[7] نظموا معسكر فتيان بطريقة تخلق مجموعتين

---

[7] Sherif, M. et al. (1961), *Intergroup Conflict and Cooperation – The Robbers"Cave Experiment*, University Book Exchange.

بشكل متعمد للتجربة. واستخدمت أدوات مختلفة لتشجيع تطوير هويات مستقلة بين المجموعتين. ومع تقدم المعسكر، حدث عدد من التغييرات المهمة ضمن المجموعتين وبينهما.

ضمن المجموعات: تطورت مجموعات من الأفراد، دون روابط خاصة بين المجموعتين، إلى جماعات مترابطة بقوة. وتغير مناخ المجموعة من كونه موجه باللعب إلى كونه موجه بالعمل، ومالت القيادة لتغدو أكثر استبدادية، وغدت كل مجموعة أكثر تماسكاً، وأخذت تضع المزيد من التأكيد على الإخلاص والتوافق.

بين المجموعات: بدأت كل مجموعة ترى الأخرى باعتبارها "خصماً" وزادت الخصومة بين المجموعتين في حين تقلص التواصل وأخذت تبرز الآراء النمطية كل عن الأخرى، لاسيما الصور النمطية السلبية.

28. اهتم جانب آخر في دراسة شريف بمؤثرات الربح أو الخسارة في منافسة ما بين مجموعتين. وقد قدم ذلك بعض المادة المثيرة للباحثين. فقد مال الفوز إلى الحفاظ أو حتى تقوية تلاحم المجموعة، لكنه أضعف الدافع إلى القتال، وتسبب الفوز أيضاً بالابتعاد عن التوجه بالمهمة نحو المزيد من الاهتمام بالحاجات الفردية. أما الخسارة فمالت إلى الدفع باتجاه تفكك المجموعة والبحث عن أكباش فداء في المجموعة وخارجها. وغدت حاجات المهمة أكثر أهمية للخاسر، ومع ذلك، اضطرت المجموعتان إلى إعادة تقييم وجهة نظريهما بوضعيهما وفي النهاية توصلتا إلى تقييم أكثر واقعية للتغييرات المطلوبة لجعل المجموعة فعالة.

29. للمنافسة بين المجموعات، كما لوحظ أعلاه، فوائدها ومضارها. والفوائد الأساسية هي أن المجموعة تطور مستوى عالياً من التلاحم واحتراماً عالياً لوظائف مهمتها. والمضار الأساسية هي أن المجموعات تطور المنافسة أو الأهداف المتنازعة وتعطل التواصل بين المجموعات وتعاونها. ومنذ دراسة شريف، تابع عدد من الباحثين دراسات حل النزاع بين المجموعات. والاستنتاجات العامة هي أنه لتقليص التأثيرات الجانبية السلبية في المنافسة بين المجموعات، تحتاج مؤسسة ما إلى:

1) تشجيع ومكافأة المجموعات على قاعدة إسهاماتها للمؤسسة ككل، أو على الأقل، للأقسام الأكبر فيها بدلاً من نتائج المجموعة الفردية،

2) الحث على التفاعل والتواصل بين المجموعات، وتقديم مكافآت للتعاون بينها،

3) تشجيع حركة الطاقم عبر حدود المجموعة بهدف زيادة الفهم المتبادل للمشكلات، و

4) تجنب وضع المجموعات المتجاورة في وضع تكون فيه منافسة على قاعدة أربح - تخسر من أجل الموارد أو المكانة، على سبيل المثال.

30. ليست كل النزاعات ضارة. بالعكس، عدم التوافق عنصر أساسي في معالجة المشكلات وتجاوز الصعوبات. فصراع الأفكار عندما يوضَع في خدمة أهداف المؤسسة أو المجموعة هو في الواقع مؤشر على صحة المؤسسة. وما يجب تجنبه هو التنازع على تسجيل النقاط الذي يتطور بين المجموعات التي ترى أن نجاحها النسبي ومكانتها في مواجهة جاراتها أكثر أهمية من السعي إلى المصلحة العامة.

الفرق وبناء الفريق

31. الفريق، وفقاً للباحث آدر Adair (1986)[8]، أكثر من مجرد مجموعة ذات هدف مشترك. إنه مجموعة تُرى فيها مساهمات الأفراد متكاملة. فالتعاون والعمل معاً هو الفكرة الأساسية في معالجة فريق ما. ويشير آدر إلى أن اختبار فريق جيد (أي فعال) هو:

> **"ما إذا كان - يستطيع أعضاؤه العمل كفريق فيما هم متباعدون ويساهمون سلسلة نشاطات بدلاً من مساهمتهم مهمة عامة، تتطلب حضورهم مكان محدد وزمن معين"**

ما وصفناه في هذا الفصل هي العوامل المتغيرة الرئيسة التي تحدد الفعالية النسبية في

---

[8] Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*, Gower.

المجموعات في إنجاز أهدافها وتلبية حاجات أعضائها. وهذه العوامل المتغيرة يجب أن تعالَج إذا كانت ثمة فرصة لبناء فريق ناجح.

إذن ما هي خصائص فريق العمل الفعال؟ يشير البحث إلى الخصائص التالية:

- أغراض واضحة وأهداف متفق عليها.
- الصراحة والمواجهة
- الدعم والثقة
- التعاون والنزاع
- إجراءات معقولة

قيادة ملائمة

مراجعة منتظمة

- التنمية الفردية
- علاقات منطقية بين المجموعات.

يؤكد آدر على أهمية الاختيار الحذر لأعضاء الفريق. والعوامل الأساسية هنا بالنسبة للأفراد ليست القدرة التقنية أو الحرفية وحسب، بل القدرة على العمل كعضو فريق وامتلاك الصفات الشخصية المرغوبة مثل الرغبة بالإصغاء ومرونة الرؤية والقدرة على إعطاء الثقة وقبولها.

32. أجرى آر. م. بلبن R.M.Belbin وزملاؤه عام (1981)[9]بحوثاً طويلة أمد في إدارة مهارات الفريق. وقد بينت النتيجة أن سلوك فريق مدير ما يمكن أن يقع في واحد أو أكثر من الأدوار الثمانية المميزة تماماً هي التالية:

---

[9] Belbin, R.M. (1981), *Management Teams – Why they Succeed or Fail*, Butterworth Heinemann.

- **رئيس مجلس الإدارة:** فرد يستطيع مراقبة وتنسيق بقية أعضاء الفريق، ويميز مواهبهم، لكنه غير مهدَّد منهم، ويهتم بما هو مرئي أكثر مما هو مثير أو متخيل.
- **المشكِّل:** هذا دور قائد آخر، لكنه الدور الذي يتصرف صاحبه بطريقة مباشرة أكثر في تشكيل قرارات الفريق وتفكيره.
- **المبتكِر:** يقدم هذا النمط من الأشخاص تفكيراً إبداعياً في الفريق، حتى لو كان أحد اهتماماته من أجل الأفكار الجيدة يلقي بظلاله على قدرته على أن يكون حساساً لحاجات العاملين الأخرى.
- **المراقب/ المقيِّم:** تكمن قوة هذا الدور في قدرة صاحبه على تحليل المسائل وتقديم المقترحات بشكل موضوعي.
- **عامل الشركة:** في حين تقدم الأدوار الأربعة الأولى الإلهام الأساسي والقيادة، يتخذ هذا الدور الاحتياطات لتنفيذ أفكار من خلال قدرة صاحبه على نقل الأفكار والخطط العامة إلى الممارسة.
- **عامل الفريق:** يلبي هذا الدور حاجات الفريق إلى التلاحم والتعاون، لأن أصحاب هذا الدور يميلون إلى إدراك حاجات العاملين والخبرة في دعم الأفراد.
- **الباحث عن الموارد:** يبحث الشخص في هذا الدور عن الموارد والأفكار خارج الفريق بهدف دعم جهود الفريق.
- **المكمل:** هذا فرد تكون طاقاته بشكل مباشر مكملة للمهمة والذي يستثمر القلق والاهتمام لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبمعيار عالٍ.

33. يرجح أن يكون المديرين الأفراد مُعَدِّين للعمل وفق أحد الأدوار المهيمنة حتى عندما يظهرون ميولاً باتجاه أدوار أخرى. والدور المهيمن مرتبط بقوة بقدرات وخصائص شخصية واضحة محددة، لكنه يتأثر بأولويات وعمليات وظيفة المدير المعني. والفريق الفعال هو ذلك الفريق الذي يرجح أن يمتلك مجموعة من الأدوار موجودة في تركيبه، وقد استنتج بِلبن أن الفريق المثالي مكون من رئيس مجلس إدارة (أو مشكل) ومبتكر ومراقب أو مقيم وواحد أو أكثر من العاملين في الشركة وعاملين في الفريق وباحثين عن الموارد أو مكملين. وما دامت الظروف المثالية نادراً ما توجد، يجب على المديرين أن يبنوا فرقهم من العاملين الذين لديهم ويشجعوا درجة أعلى من مرونة الدور. ومهما يكن، يستطيع مدير ما أن يستفيد من فهم الفروق بين الأدوار وجعل تقييم ما يعزز أدوار طاقمه الخاص، بالإضافة إلى ما لم يكن متوقعاً، من الزملاء الأمر الذي يمكّن المدير من تسوية التوترات المحتملة أو حتى تفكيك المجموعة.

الأنظمة ومقاربات التوقع لنظرية الإدارة

تمّ تخطي هيمنة المدرسة الكلاسيكية الأولى والثانية مدارس العلاقات الإنسانية/الاجتماعية النفسية بمقاربة أكثر شمولية لدراسة الإدارة في المؤسسات. ترى هذه المقاربة الأكثر حداثة المؤسسة منظومة من مجموعة نشاطات مترابطة داخلياً تمكن المساهمات (الإدخالات) من التحول إلى نتائج (إخراجات). وهذه المقاربة، التي ستوصَف بمزيد من التفاصيل لاحقاً في هذا الفصل، تمكِّن الباحثين من دراسة عناصر المؤسسة الرئيسة في لغة تفاعلها بنصها مع بعضها بعضاً ومع بيئتها الخارجية. وحيثما، في الماضي، كانت الإيضاحات تتمحور حول البنية أو العاملين، يمكن الآن تحديد النظريات التي تسعى إلى إيضاح السلوك المؤسساتي أو التنبؤ به بطريقة متعددة الأبعاد من خلال دراسة العاملين والبنية والتكنولوجيا والبيئة في الوقت نفسه.

تميل الصياغات الأحدث لنظريات الأنظمة إلى أن تسمى نظريات الاحتمال لأنها تؤكد على الحاجة إلى أخذ ظروف محددة أو احتمالات معينة بالحسبان عند ابتكار أنظمة مؤسساتية وإدارية ملائمة. يقدم الفصل التاسع مفهوم "الأنظمة" كما يطبق في المؤسسات، ويصف بعض التطورات الرئيسة في نمو نظرية الأنظمة، في حين يلخص الفصل العاشر تطورات نظريات الاحتمال.

الفصل التاسع

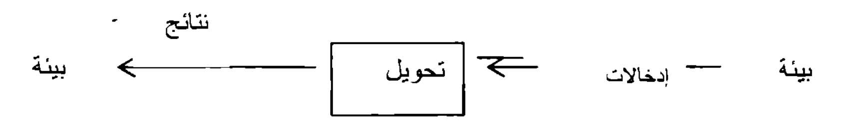
المؤسسات كأنظمة

مقدمة

1. يعرف هذا الفصل خصائص الأنظمة الاجتماعية المنفتحة ويلخص الموقع النظري الحالي توطئة لنقاش أفكار العديد من الباحثين البارزين الذين أسهموا في تطوير فهم المؤسسات كأنظمة

تعريفات وخصائص

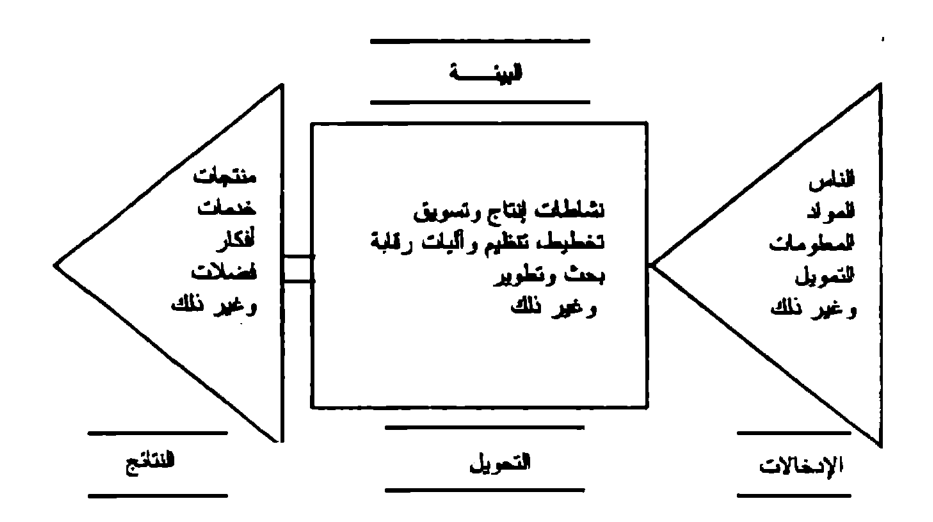
2. إذا وُضِع نظام ما في شكله الأبسط، يمكن أن يُعَرَّف بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة داخلياً التي تشكل كلاً معيناً. والأنظمة النموذجية هي النظام الشمسي، وجسم الإنسان وشبكات الاتصال والأنظمة الاجتماعية. وقد تكون الأنظمة "منغلقة" أو "منفتحة". الأنظمة المغلقة هي تلك الأنظمة، التي لكل الأغراض العملية، تعتمد على نفسها، وهكذا فهي لا تتفاعل مع بيئتها. وسيكون أحد الأمثلة مجموعة الحفاظ على حياة رائد الفضاء. والأنظمة المنفتحة هي تلك الأنظمة التي تتفاعل مع بيئتها، التي تعتمد عليها للحصول على الإدخالات الأساسية ومن أجل تفريغ نتائج نظامها. والأنظمة الاجتماعية (مثل المؤسسات) هي دائماً أنظمة منفتحة، مثل الأنظمة البيولوجية وأنظمة المعلومات. والنموذج الأساسي لنظام منفتح يمكن أن يعرض بيانياً كما في الشكل 9.1.



الشكل 9.1 النموذج الأساسي لأحد الأنظمة المفتوحة.

3. ثمة ثلاث خصائص رئيسة للأنظمة المفتوحة هي التالية:
- تتلقى الإدخالات أو الطاقة من بيئتها
- تحول هذه الإدخالات إلى نتائج
- تفرغ نتائجها في بيئتها.

وفي ما يتعلق بمؤسسة ما، تتكون الإدخالات من الناس والمواد والمعلومات والتمويل. وتُنظَّم هذه الإدخالات وتُفعَّل لتحوِّل مهارات الإنسان والمواد الأولية إلى منتجات وخدمات ونتاجات أخرى تُفرَّغ في البيئة، كما هو مبين في الشكل 9.2 التالي:



الشكل 9.2 المؤسسة كنظام مفتوح

4. إحدى الخصائص الرئيسة للأنظمة المفتوحة هي اعتمادها المتبادل على البيئة، التي يمكن أن تكون مستقرة نسبياً في مرحلة معينة من الزمن. وهذه الخاصة ذات أهمية كبيرة لمشروع العمل التجاري الذي يحتاج لأن يتكيف مع فرص السوق إذا كان له أن يزدهر. وتصنيف البيئات سيقدم لاحقاً في هذا الفصل.

5. يمكن تقسيم معظم الأنظمة إلى أنظمة فرعية. فعلى سبيل المثال، جسد الإنسان ـ وهو نظام كامل ـ يشمل عدداً من الأنظمة الفرعية، مثل النظام العصبي المركزي. ونظام الأوعية الدموية، لنسمي اثنين فحسب. وللمؤسسات أنظمتها الفرعية أيضاً، مثل الأنظمة الفرعية للإنتاج والتسويق والمحاسبة. تسمى الحدود بين الأنظمة الفرعية الحيز البيني. وهذه هي الحدود الداخلية الحساسة التي يحتويها النظام الكلي، وسيشار إليها ثانية بعد قليل. وفي الوقت نفسه من المهم أن ندرس عدة نقاط حول حدود النظام. فحدود مؤسسة ما تعرَّف باستراتيجية الشركة بقدر ما تعرَّف بالحقيقة الواقعية. وهذا ليس حتى الآن كل شيء عن الأنظمة، ففي الأنظمة المادية أو البيولوجية، ثمة حدود يجب أن تُرى، ولا توجد مشكلة في تمييز إحدى السيارات، أو أحد الناس، عن الآخر، على سبيل المثال. وفي مثل هذه الأنظمة، من السهل أيضاً تحديد الحدود بين النظام الكلي وأنظمته الفرعية. فعلى سبيل المثال، علبة السرعة في سيارة يمكن تمييزها بوضوح باعتبارها وحدة فرعية في السيارة ككل. وفي الطريقة نفسها يمكن تمييز نظام الأوعية القلبية في جسم الإنسان باعتباره نظاماً فرعياً في الجسم ككل. وهذه الحدود هي قضايا في الواقع. وبالنسبة للمؤسسات المسألة ليست بهذه البساطة أبداً.

6. الفكرة هي أن حدود مؤسسة ما ليست مرئية، لأن حدود نظام اجتماعي ما ترتكز على العلاقات وليس على الأشياء. وهكذا ففي حين تمتلك عناصر واقعية معينة، مثل المكان المادي، تأثيراً ما على حدود مؤسسة ما، فإن نتائج قرارات الإدارة، أي الخيارات، هي التي تقرر أين تنتهي المؤسسة وأين تبدأ البيئة. وبالمثل، بينما الوجود المادي للآلة، على سبيل المثال، يمكن أن يقرر جزئياً بعض الحدود الداخلية في المؤسسة، فهذا في النهاية مسألة استراتيجية الشركة أو المديرية التي تقرر أين يبدأ نظام الإنتاج وأين ينتهي.

7. في مؤسسات كثيرة، يعمل بعض المستخدمين بثبات في الحد الخارجي. وهؤلاء هم العاملون الذين عليهم أن يتعاملوا مع الإدخالات والإخراجات في النظام، مثلاً هؤلاء المسؤولون عن جمع رأس المال والشراء من الممونين وتحديد حاجات الزبون إلخ. وهؤلاء المسؤولون عن المبيعات والتوزيع إلخ ويعمل بعض المستخدمين بثبات في الحدود الداخلية، أي في الحيز بين

الأنظمة الفرعية المختلفة في المؤسسة. وقد يكون هؤلاء العاملون مسؤولين عن تأمين الخدمات للآخرين في المؤسسة، مثل حسابات الإدارة وموظفي الطاقم ومكتب مديري الخدمة إلخ. ويمكن أن يكونوا مسؤولين عن دمج النشاطات، مثل المديرين والمفتشين. وفي الحقيقة، يغدو مميزاً بشكل متزايد أن إدارة الحد، ذات أهمية حاسمة لفعالية هؤلاء الذين يقومون بالأدوار الإدارية والرقابية. وتعني إدارة الحد في هذا السياق تأسيس علاقات فعالة مع الزملاء العاملين في أنظمة مجاورة والحفاظ عليها.

8. في حين أن المؤسسات أنظمة اجتماعية مفتوحة، إذا أُخِذت ككل، يمكن أن تكون أنظمتها الفرعية مفتوحة أو مغلقة. تميل أنظمة الإنتاج الفرعية والحسابات إلى أن تكون أنظمة مغلقة، أي هي مكتفية ذاتياً نسبياً وتتأثر بطرق يمكن التنبؤ بها عادة، أما نشاطات التسويق والبحث والتطوير فتميل، من جهة أخرى، إلى أن تعمل أفضل في أنظمة مفتوحة، أي حيث يمكنها أن تدرك التأثيرات الرئيسة في البيئة الخارجية وتتكيف معها. وفي الأساس، الأنظمة المغلقة مطلوبة للاستقرار والتماسك، في حين أن الأنظمة المفتوحة تكون مطلوبة في الظروف غير المستقرة والمضطربة. تصمم الأنظمة المغلقة للفعالية، أما الأنظمة المفتوحة فتصمم للبقاء. كان الباحثون الكلاسيكيون الأوائل يقدمون مقاربة الأنظمة المغلقة. أما التطورات في العلاقات الإنسانية، في المقابل، فتحيزت للأنظمة المفتوحة. ويبدو الإجماع الحديث أنه يشير إلى أن النموذجين ضروريان للحفاظ على المؤسسات ونموها.

9. كانت إحدى المحاولات الأكثر فائدة لتلخيص تعقيدات المؤسسات كأنظمة مفتوحة هي تلك المحاولة التي قام بها باحثان أمريكيان هما كاتز Katz وكان Kahn عام (1966)[1]. وقد حددا الخصائص المشتركة لمثل هذه الأنظمة المفتوحة كما يلي:

- استيراد الطاقة والمحفز، مثل الناس والمواد.
- الإنتاج المعالج أو التحويل، مثل معالجة المواد وتنظيم نشاطات العمل.
- النتاج، مثل المنتجات أو الخدمات.

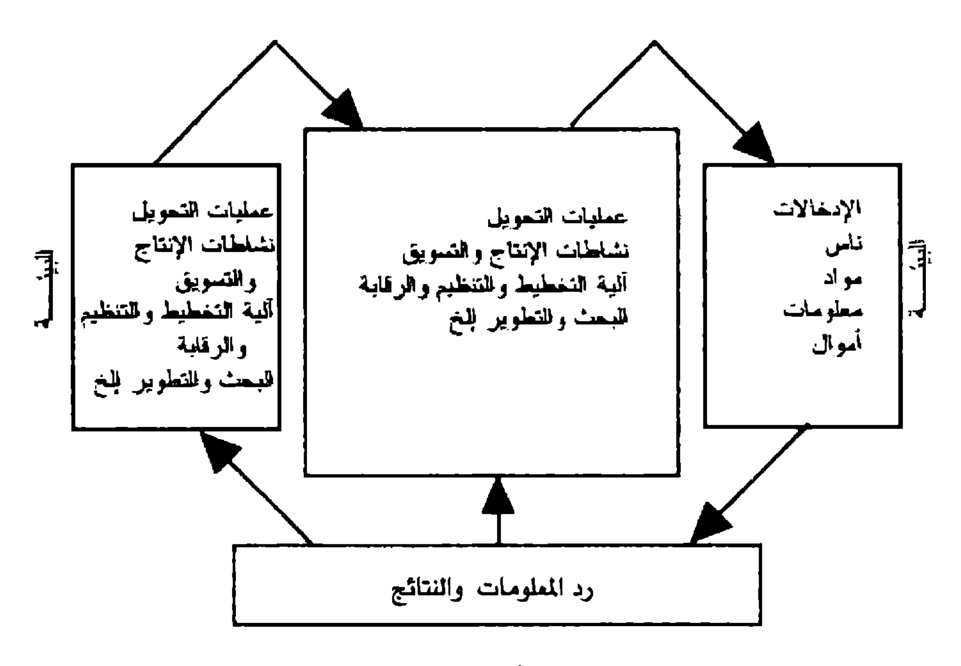
---

[1] Katz, D. & Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organisations*, Wiley.

- الطبيعة الدورية، مثل العائدات من تسويق المنتجات تمكّن من تقديم المزيد من الإدخالات لتُصنَع من أجل استكمال دورة الإنتاج.
- الإنتروبيا السلبية. الإنتروبيا هي العملية الطبيعية، التي تميل كل الأشياء من خلالها إلى التعطل والهلاك. وتطوير الإنتروبيا السلبية يعني استيراد طاقة وأشياء أخرى أكثر مما هو مطلوب للإنتاج، ثم خزنها للتمكن من البقاء في الأوقات الصعبة، مثل بناء مخزونات احتياطية للشركات.
- الرد. الرد السلبي، على وجه خاص، يمكّن النظام من تصحيح انحرافاته. تميل المؤسسات إلى تطوير مقاييس حرارتها!
- الحال الثابتة، ويشير هذا إلى الحفاظ على التوازن بين تدفق الإدخالات من البيئة الخارجية والتماثل مع النتاجات العائدة إليها. والمؤسسة التي تكون في حال ثابتة لا تكون راكدة، بل في شكل حركي من التوازن.
- التمييز، مثل الميل إلى المزيد من التخصص في الوظائف والتعددية في الأدوار.
- النهايات المتساوية، صاغ هذه الكلمة أحد الباحثين الأوائل في الأنظمة وهو ل. فون برتالانفي L. Von Bertalanffy عام 1940. وهي تعني أن الأنظمة المفتوحة ليس عليها أن تحقق أهدافها بطريقة محددة واحدة. فغايات متماثلة يمكن أن تتحقق بسبل مختلفة ومن نقطة انطلاق مختلفة أيضاً.

10. تستخدم خلاصة كاتز وكان عدداً من مصطلحات الأنظمة المتخصصة (مثل مقياس الخلل السلبي والنهايتين المتعادلتين) التي هي أبعد من غرض نص الإدارة العامة. وما هو مهم فهمه في هذه المرحلة هو أن نموذج الإدخال والتحويل والإخراج، كما هو مبين في الشكل 9.2، يحتاج الآن إلى أن يكون موسعاً ليستوعب العوامل الرئيسة في الرد والحالة الثابتة. ونتيجة تضمين الرد من الإخراج إلى الإدخال هو لإنتاج ما هو معروف بنظام "الحلقة المغلقة." فنظام الحلقة المغلقة هو بشكل أساسي نظام تنظيم ذاتي مثل منظم الحرارة في منظومة تسخين أو، لنأخذ مثالاً من عالم الأعمال، نظام رقابة الميزانية في خطة تشغيل مديرية ما. وفي كل

الحالات، المعلومات التي تعاد إلى جهة الإدخال في النظام تمكن من القيام بالتغييرات التصحيحية للإبقاء على النظام يعمل، أي في حالٍ ثابتة. والنموذج المنقح في المؤسسة باعتبارها منظومة مفتوحة يمكن رسمه الآن كما في الشكل 9.3



الشكل 9.3 الدورة الأساسية لنظام المؤسسة

11. يبين النموذج المنقح نتائج الإخراجات مثل المعلومات والنتائج. يمكن للمعلومات أن تأخذ أشكالاً كثيرة، مثل حجم المبيعات، الطلبات الجديدة، حصة السوق، شكاوى الزبون إلخ. ويمكن أن تُطَبَّق على مراقبة الإدخالات وعمليات التحويل، كما يناسب. النتائج هي العائدات والأرباح التي تعاد إلى المؤسسة لتوفير إدخالات إضافية، وبالتالي ضمان بقاء النظام ونموه. والنظام المكيِّف، مثل النظام الذي وضعناه أعلاه، يشار إليه أحياناً بأنه نظام الضبط Cybornetic. ومصطلح سيرنتيكس Cybernetics علم الضبط في هذا السياق يعني دراسة الرقابة والتواصل في عالم الحيوان والآلة. وقد غدا علم السيبرنتيك مشهوراً من خلال الباحث

نربرت وينر Norbert Wiener في أواخر أربعينيات القرن الماضي، لكنه لا يزال علماً نامياً جداً. وجوهر نظام الضبط هو التنظيم الذاتي على أساس معلومات الرد لإغلاق عيب ما في الأداء وفق مقاييس عامة والإشارة إلى الفعل التصحيحي

التطورات في نظريات الأنظمة

12. كما رأينا في الفصول السابقة كانت النظريات المهيمنة للمؤسسات قبل ستينيات القرن الماضي هي (1) المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، التي رأت التصميم المؤسساتي. مثل بنية منطقية، أو آلية، يمكن أن تُفرَض على الناي، و (2) العلاقات الإنسانية أو المدرسة الاجتماعية والنفسية، التي رأت المؤسسات بالدرجة الأولى في لغة حاجات الأفراد فيها. والباحثون في العلاقات الإنسانية بدؤوا في أنسنة مكان العمل، وقد فعلوا ذلك، لكن على حساب دراسة المؤسسة ككل متكامل. فلم يعالجوا بشكل كافٍ مشكلات رئيسة عديدة يمكن أن تبرز خلال العمل في كل المؤسسات، مثلاً مشكلة معالجة التوتر بين حاجات بنية المؤسسة وحاجات الناس. كان ثمة ميل لمعالجة مسائل النزاع بغية تجنبها من خلال الاهتمام بالدافع والقيادة. والصعوبة الأخرى في مقاربة العلاقات الإنسانية كانت تأكيدها على التطبيق العملي للأفكار بدلاً من التأكيد على تطوير مفاهيم نظرية المؤسسة. ولا يعني هذا إنكار فائدة فرضيات نظرية العلاقات الإنسانية، بالنسبة للمديرين الممارسين بشكل خاص، لكن ذلك يشير إلى الحاجة إلى النظر في أمكنة أخرى من أجل تفسير أكثر كمالاً للسلوك في المؤسسات.

13. هذا هو المكان الذي يجب أن نعود فيه إلى الباحثين الذين يرون المؤسسات أنظمة اجتماعية معقدة، تستجيب لعدد من المتغيرات المتبادلة الاعتماد والهامة. والمتغيرات الأساسية ذات الاهتمام الأعظم لهؤلاء الذين يتبنون مقاربة الأنظمة للمؤسسات هي التالية:

- العاملون ـ أفراد ومجموعات.
- التكنولوجيا ـ في لغة المتطلبات التقنية للعمل.
- بنية المؤسسة.

- البيئة ـ الظروف الخارجية التي تؤثر في المؤسسة.

حيثما نظر الباحثون الأوائل إلى المتغيرات الفردية في شكل منعزل، يدرس الباحثون في الأنظمة العلاقة بين اثنين أو أكثر منها. ففي البداية، نظر الباحثون في تافستوك Tavistock، على سبيل المثال، إلى العلاقات بين الناس والتكنولوجيا وبين البنية والبيئة. وطوّرت الدراسات الأخيرة، مثل دراسات بو Pugh وزملائه، مقاربة أكثر شمولاً ومتعددة الأبعاد، مستخدمة كل المتغيرات أعلاه. وستناقش التطورات الرئيسة في نظريات نظم تصميم المؤسسة في الفقرات التالية.

14. لقد أشار الباحثون، حتى الآن، إلى أنه لا توجد طريقة أفضل وحيدة في تصميم المؤسسات تلبي أهدافها الحالية. بالعكس، يبدو الدليل يشير إلى أن المتغيرات متقلبة جداً إلى درجة أن مقاربة الاحتمال، يمكن أن تثبت أنها عملية. وهذا يشير إلى أن المؤسسات لا يمكنها أن تكون قابلة للنمو إلا عندما تكون الخطوات المتخذة تكيفها مع مجموعة خاصة من الظروف السائدة. وطبيعي، أن تحتكم هذه المقاربة أكثر إلى الباحثين أكثر من المديرين الممارسين، الذين يجب أن يشعروا بأنهم روّعوا من خلال الحاجة إلى أن يتكيفوا باستمرار. وعلى الرغم من ذلك، تقدم الأفق الأفضل حتى الآن في إنجاز تصميم المؤسسة الأفضل. وقبل النظر إلى مقاربات "الاحتمال" من الضروري وصف بعض المساهمات المبكرة في نظرية النظم كما طُبقت على المؤسسات، بدءاً بباحثي تافستوك.

مجموعة تافستوك

15. انخرط معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية في لندن في أشكال البحث الاجتماعي المختلفة لأكثر من خمسين عاماً. وعلى الرغم من اسمه، فقد بنى المعهد شهرته من خلال مساهمته بنظرية النظم. وبشكل خاص، قدم تريست Trist وبامفورث Bamforth مفهوم النظم

الاجتماعية التقنية عام (1951)[2] وطوَّر إ. ك. رايس A.K. Rice و ف.ي. إمري F.E. Emery أفكاراً عديدة هامة تتعلق بنظرية النظم المفتوحة وأنواع البيئة.

16. جرت دراسات تريست وبامفورث للتغيرات على طريقة استخراج الفحم في المناجم البريطانية في أربعينيات القرن الماضي. وكان الباحثون مهتمون في تأثيرات المكننة على المؤسسة الاجتماعية والعمل في منطقة عمل الفحم الحجري. قبل المكننة، كانت مجموعات عمل صغيرة وثيقة الصلة مستقلة ذاتياً هي التي تستخرج الفحم الحجري. وكانت تعمل بسرعتها الخاصة، معزولة غالباً في الظلام عن المجموعات الأخرى. وقد غدت الروابط الراسخة ضمن المجموعات هامة خارج العمل وخلال وردية العمل أيضاً. وكانت النزاعات بين المجموعات المتنافسة متكررة وعنيفة أحياناً، ولكن كانت دائماً قابلة للاحتواء. كان هذا هو النظام الذي عمل قبل تقديم قاطعات الفحم الحجري والناقلات الآلية. وقد سميت تلك الطريقة بـ .

17. كانت منطقة عمل الفحم الحجري المكننة مختلفة تماماً. وقد تكونت من جدار طويل كان بحاجة ليس إلى مجموعات صغيرة، بل إلى مجموعات من 40 إلى 50 رجلاً بالإضافة إلى مراقبيهم. وكان يمكن لهؤلاء الرجال أن ينتشروا إلى مسافة مائتي بوصة، وقد عملوا بنظام ثلاث ورديات. وقد عرف النظام الجديد باسم ، وكان بشكل أساسي نظام إنتاج كبير قائم على أساس درجة عالية من التخصص في العمل. في ظل طريقة إنتاج الجدار القصير. كان كل فريق يقدم كل القدرات المطلوبة، لكن في ترتيبات الجدار الطويل كانت العمليات الأساسية منفصلة بين الورديات. وهكذا، على سبيل المثال، إذا قطعت الوردية الأولى الفحم من المنجم، تجرفه الوردية الثانية إلى الناقل، وتطور الوردية الثالثة سطح المنجم على طول طبقة الفحم، وحتى داخل كل وردية، كان ثمة درجة عالية من التخصص في العمل.

---

[2] Trist, E.L. & Bamforth, K. (1951), 'Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting', in *Human Relations*, Vol 4. No 1.

18. كانت العواقب الاجتماعية للطريقة الجديدة، الناشئة عن تحطيم البنية الاجتماعية السابقة المترابطة بشكل وثيق هي: المساومة المتزايدة على الأجور، والتنافس بين الورديات على الأعمال الأفضل، والسعي إلى أكباش فداء في الورديات الأخرى وزيادة ملحوظة في التغيب. ثمار التغيير الجذري في طرق العمل والاستجابة المعاكسة لأصحاب المناجم لها، قادت تريست وبامفورث إلى استنتاج أن العمل الفعال هو محصلة الاعتماد المتبادل للتكنولوجيا (تجهيزات، والتصاميم المادية ومتطلبات العمل) والحاجات الاجتماعية (لاسيما العلاقات ضمن المجموعات). لم يكن كافياً اعتبار بيئة العمل إما نظام تقني أو نظام اجتماعي. إنها محصلة للاثنين: نظام اجتماعي تقني.

19. وفي النهاية طُوِّرت الطريقة المعروفة باسم طريقة الجدار الطويل المركبة لتمكِّن حاجات النظام الاجتماعي من أن تلبَّى، بينما في الوقت نفسه تستخدم فوائد التجهيزات الآلية الجديدة (النظام التقني). لقد كُيِّفَت الأعمال وترتيبات العمل بحيث العمليات الأساسية كان يمكن أن تنجَز بواسطة أية وردية، بحيث توزع الأعمال داخل كل مجموعة بين الأعضاء. وتغير الدفع ليشمل علاوة المجموعة. وكانت نتيجة الطرق المركبة زيادة في الإنتاجية وتقليص في التغيب ومعدل أقل في الحوادث.

20. وبموازاة دراسات مناجم الفحم الحجري المشار إليها أعلاه، تأكدت شهرة مجموعة تافستوك أيضاً من خلال دراسات إ. ك. رايس عام (1958)[3] لمحالج القطن في أحمد أباد، في الهند، وفي كتابه طوَّر عمل رايس جانبين في نظرية النظم كما طبقت في المؤسسات، والجانبان اللذان اختيرا لتضمينهما هنا هما: مفهومه للنظم، وآراؤه في تصميم العمل.

21. رأى رايس أي نظام صناعي (مثلاً شركة) أنه نظام مفتوح، يستورد أشياءه المختلفة من بيئة، ويحولها إلى سلع وخدمات ونفايات) ثم يصدرها إلى البيئة. وضمن النظام الإجمالي للشركة، أشار إلى أنه ثمة نظامان رئيسان هما: نظام التشغيل ونظام الإدارة. يتعامل نظام التشغيل مع الاستيراد والتحويل وتصدير الإنتاج أو الخدمة، في حين أن نظام الإدارة يتعامل مع

---

[3] Rice, A.K.(1958), *Productivity and Social Organisation*, Tavistock.

المراقبة وصناعة القرار وجوانب التواصل في النظام الإجمالي. ويمكن لكل نظام أن يشمل نظاماً فرعياً أو اثنين، الذي هو ضروري لتطوير نظام الإدارة، وتنسيق التفاعل بين كل الأنظمة والأنظمة الفرعية.

22. يمكن مقارنة فكرة رايس عن الأنظمة بشكل مفيد مع وجهة نظر هاندي عنها (1993)[4]، التي كتبها بعد عدة سنوات. يصف هاندي ويعقب، ليس على نظام التشغيل وحسب، بل على أنظمة التكيّف والصيانة والإعلام في تفعيل الأقسام المختلفة للمؤسسة العامة أيضاً. وفي هذه الثلاثة الأخيرة تقترب جداً من وضع نظام التشغيل الذي صاغه رايس. ومع أخذ هذه العوامل ذات الصلة بالحسبان، التحليل الأكثر حداثة هو الأكثر وضوحاً في الاثنين في المساعدة على إنشاء النقاط المركزية الأساسية في نظام الإدارة.

23. أثمرت دراسات أحمد أباد، بين أشياء أخرى، بعض الاستنتاجات المثيرة حول تصميم العمل. ويمكن تلخيص تلك الاستنتاجات كما يلي:

- الأداء الفعال في المهمة الأساسية مصدر هام للرضا في كل مستويات العمل.
- القدرة على التعاون الطوعي أكثر اتساعاً مما كان متوقعاً مراراً.
- ثمة فائدة كبيرة في السماح للأفراد في إكمال المهمة كلها.
- مجموعات العمل من 8 أشخاص تبدو أنها تمتلك الفرصة الأفضل للنجاح في إنجاز مهمات المجموعة.
- ثمة علاقة واضحة بين فعالية العمل والعلاقات الاجتماعية.
- حيثما تنشأ استقلالية المجموعة، يكون التدخل غير الضروري للمراقبين معاكساً للإنتاجية.

24. وقد ضُمَّت الاكتشافات المذكورة أعلاه إلى الأفكار الحالية حول تصميم العمل وإعادة تصميمه بحيث يلبي الحاجات الاجتماعية والنفسية للمستخدمين بالإضافة إلى متطلبات التغيير التكنولوجي. وثمة أرضية مشتركة واسعة مع أفكار هرتزبرغ حول الدافع وتخصيب العمل الوظيفي.

---

[4] Handy, C. (1993), *Understanding Organisations* (3rd edition), Penguin.

25. ويرتبط المثال الأخير لعمل مجموعة تافستوك بعامل آخر رئيس في نظرية النظام – طبيعة البيئة، وقد كان إمري وتريست (1965)[5] أول من قدم تصنيفاً للبيئات، فوصفا أربعة أنماط للبيئة كما يلي:

1. **مألوفة، مختارة عشوائياً.** يمثل هذا النمط بيئة غير متغيرة نسبياً ومتجانسة، تُوزَّع مطالبها عفوياً.
2. **مألوفة، ترتبط بأشياء أخرى فرعياً.** هذه البيئة أيضاً، غير متغيرة نسبياً، غير أن مخاطرها ومكافآتها ترتبط بأشياء أخرى، وهكذا، على سبيل المثال، في وضع احتكاري يعتمد نجاح مؤسسة ما أو إخفاقها على استمرارها في امتلاك السوق.
3. **مشوشة، تفاعلية.** في هذه البيئة هناك منافسة بين المؤسسات، وقد يشمل هذا تكتيكات معرقلة.
4. **حقل مضطرب غير مستقر.** يصف هذا النمط البيئة المتغيرة حركياً وبسرعة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات أن تتكيف بشكل مستمر لتبقى قائمة.

26. اهتم إمري وتريست بشكل خاص في النمط الأخير، الحقل المضطرب غير المستقر. وهذا مجال تكون فيه البنى الرسمية القائمة أو البيروقراطية غير مناسبة للتعامل مع بيئتها. وفقاً للكاتبين، يغدو المزيد من البيئات غير مستقر، في حين تبقى بنى المؤسسة غير مرنة في المقابل. يشار إلى هذه الفكرة الهامة في الفصل التالي - راجع خلاصة مفهوم البنى العضوية الآلية، الذي قدمه برنز Burns وستوكر Stalker (1961)[6].

27. لم يُخدَم حقل نظرية الإدارة والمؤسسة جيداً، بشكل عام، لدى الكتاب والباحثين

---

[5] Emery, F.E. & Trist, E.L (1965), 'The Causal Texture of Organisational Environments', in *Human Relations*, Vol. 18, No. 1.

[6] Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.

البريطانيين. والاستثناء البارز في هذا الوضع كان عمل مجموعة تافستوك، التي كانت مساهمتها في فهمنا للمؤسسات أنها أنظمة اجتماعية مفتوحة أساسياً وعالمياً.

كاتز وكان *Katz & Kahn*

28. تمت الإشارة إلى هذين الباحثين من قبل. وقد كان لوجهة نظرهما عن المؤسسات تأثير كبير في تطورات مقاربات الأنظمة في نظرية المؤسسة. رأى كاتز وكان البنى الاجتماعية باعتبارها أنظمة مبتكرة بشكل أساسي، حيث القوى التي تجمعها معاً هي نفسية لا بيولوجية. والأنظمة الاجتماعية ترى أنها أكثر تغيراً من الأنظمة البيولوجية وأكثر صعوبة للدراسة لأنها لا تمتلك حدوداً يمكن تمييزها بسهولة. تمتلك بنية، لكنها بنية أحداث أكثر منها أجزاء مادية. وعلى الرغم بدأ كاتز وكان العمل بوصف وجهة نظرهما عن الأنظمة الاجتماعية وأنظمتها الفرعية. وقد تابعا خطوطاً مماثلة لـِ رايس في الدفاع عن مقاربة النظام المفتوح، الذي حددا فيه خمسة أنظمة فرعية بالعمل في المؤسسات.

29. يمكن تلخيص الأنظمة الفرعية الخمسة التي حدداها كما يلي:

1. **الإنتاج أو الأنظمة الفرعية التقنية.** وهي تهتم بإنجاز المهمات الأساسية في المؤسسة (إنتاج السلع، احتياط الخدمات الخ).
2. **الأنظمة الفرعية الداعمة.** وهي التي تدبر الادخالات وتتخلص من إخراجات النظام الفرعي للإنتاج. وهي تصون أيضاً العلاقة بين المؤسسة ككل والبيئة الخارجية.
3. **الأنظمة الفرعية الحمائية**، وهي تهتم بالاستقرار النسبي أو ما يمكن أن يتنبأ به عن المؤسسة. وهي تقدم الأدوار والقواعد والمكافآت التي يمكن أن تطبَّق على هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة.
4. **الأنظمة الفرعية التكيفية.** تخدم الأنظمة الثلاثة السابقة المؤسسة كما توجد في الواقع، أما الأنظمة الفرعية التكيفية، بالمقارنة، فتهتم بما يمكن أن تغدو عليه المؤسسة. إنها تتعامل مع مسائل التغيير في البيئة، مثلاً في التسويق والبحث والتطوير.

5. **الأنظمة الفرعية الإدارية.** وهي تسوي نشاطات الرقابة والتنسيق في النظام الإجمالي. وتعالج تنسيق الأنظمة الفرعية وحل النزاعات وتنسيق البيئات الخارجية مع موارد المؤسسة. وأحد الأنظمة الفرعية الإدارية المهمة هو بنية السلطة الذي يصف النظام الإداري فيها الطريقة المنظمة لأغراض صنع القرار واتخاذه.

30. المزايا الأخرى في المؤسسات الاجتماعية، تبعاً لـِ كاتز وكان، هي الأدوار والمعايير والقيم. تميز الأدوار موقعاً ما عن آخر، وتتطلب شكلاً قياسياً للسلوك. وتكوِّن شبكة الأدوار البنية الرسمية للمؤسسة والنظام الرسمي الشكلي. وتحد الأدوار من التأثيرات الإلزامية للشخصية على الأداء في الموقع. وتتوافق هذه الفكرة كثيراً مع وجهة نظر فيبر للسلوك العقلاني والموضوعي في موقع ما. وفي الواقع ، يصف كاتز وكان البنى البيروقراطية باعتبارها الأمثلة الأكثر وضوحاً لتعريفهما للمؤسسات الاجتماعية.

31. في حين تساعد الأدوار على تمييز نشاطات المؤسسة، تساعد المعايير والقيم على دمج السلوك. فمعايير السلوك أو مقاييسه، ترتبط بقوة بالأدوار لأنها تحدد سلوك الدور في لغة المقاييس المتوقعة ـ فعلى سبيل المثال، يُتوقَّع من مدير مكتب ما أن يتوافق مع معايير محددة ترتبط بالناس والوقت والصدق، لنسمي ثلاث مسؤوليات لا أكثر. والقيم التي تحمل المعتقدات بشكل عام، تمثل أيديولوجيا المؤسسة ـ ثقافتها، (راجع الفصل 13). فالولاء للمؤسسة مثال على قيمة ما.

32. قدم لنا كاتز وكان طريقة مفيدة للنظر إلى المؤسسات باعتبارها أنظمة. وشروحهما للأنظمة الفرعية الرئيسة في المؤسسة، بالإضافة إلى نموذج الأدوار التي ترتبط بها على نحو لا ينفصم، تمثل خطوة مهمة باتجاه فهم تعقيدات طبيعة المؤسسات.

الفصل العاشر

مقاربات الاحتمال للإدارة

مقدمة

1. لا توجد ميزة واضحة بين مقاربة الأنظمة ومقاربة الاحتمال في ما يخص إدارة المؤسسات. فمقاربة الاحتمال تطورت من استنتاجات مقاربة الأنظمة. تسلط مقاربة الأنظمة الضوء على عقدة المكونات المتبادلة الاعتماد في المؤسسات ضمن بيئات معقدة بالمثل. وتبني مقاربة الاحتمال على الخصائص التشخيصية في مقاربة الأنظمة لتحدد تعميم المؤسسة وأسلوب الإدارة الأكثر ملاءمة بالنسبة لمجموعة من الظروف المحددة. وبشكل أساسي، تشير مقاربة الاحتمال إلى أن مسائل التصميم والأسلوب تعتمد على اختبار التركيبة الأفضل، في ضوء الظروف السائدة (أو المتوقعة)، للمتغيرات التالية: (1) البيئة الخارجية، (2) العوامل التكنولوجية و (3) مهارات الإنسان ودوافعه.

2. اسم "مقاربة الاحتمال"، اقترحه باحثان أمريكيان هما لورنس Lawrence ولورش Lorcsh (1967)[1]، وسنلخص مساهمتها المهمة في هذه المقاربة بعد قليل. أما الكتاب الآخرون الذين يشار إليهم في هذا الفصل، والذين تبنوا مقاربة الاحتمال، فهم البريطاني: جوان وودورد Joan Woodward ويشار إليه لدراساته المهمة حول تأثيرات التكنولوجيا في البنية والأداء، وقدّم برنز وستوكر مفهوم الأنماط الميكانيكية والعضوية للبنية وناقشاها في ما يتعلق بالبنية، وأخيراً مجموعة أستون Aston المعروفة (بف Pugh وهكسون Hickson و آخرون.) التي قدمت بعض الدراسات الرائعة لبعض المتغيرات في البنية التكنولوجية في المؤسسات.

3. بخلاف المقاربات الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية لإدارة المؤسسات، لا تسعى مقاربة الاحتمال لتقديم وصفات أو مبادئ عامة للسلوك. إنها تبحث في القضايا النسبية، لا المطلقة (المجردة). إنها بشكل أساسي مقاربة وضعية للإدارة. ولا تدير مقاربة الاحتمال وجهها

[1] Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967), *Organisation and Environment*, Harvard University Press.

للمقاربات السابقة، لكنها تكيفها كجزء من "مجموعة" يمكن أن تُطَبَّق على مؤسسة ما في مجموعة من الظروف الخاصة. والفقرات التالية تنظر في مجموعة من الدراسات البحثية الهامة التي تتعامل مع عنصرين أو أكثر من هذه المجموعة المؤسسية.

لورنس ولورش *Lawrence & Lorsch*

4. بدأ هذان الباحثان من هارفارد بالإجابة على سؤال ما هو نوع المؤسسة الذي يجب أن تأخذه لتعالج الظروف الاقتصادية المختلفة وظروف السوق. كانا مهتمين، لذلك، بالبنية والبيئة باعتبارهما العاملين المتغيرين الرئيسين في دراستهما. درس لورنس وزميله في البداية العمل الداخلي في ست شركات بلاستيك تعمل في بيئات مختلفة وفعالة. ثم قورنت نتائج تلك الشركات الست مع شركتي حاويات قياسية تعملان في كل البيئات المستقرة وشركتين للتعليب في الصناعة الغذائية، حيث كان معدل التغير معتدلاً.

5. كان تأكيد دراستهما الأساسي على حالات التمييز والتكامل في المؤسسات. وقد عُرِّف التمييز بأنه أكثر من تقسيم موضوعي للعمل أو التخصص. وقد أشارت أيضاً إلى الفروق في موقف وسلوك المديرين المعنيين، ونُظِر إلى تلك الفروق في ما يتعلق بـِ:

- **توجهها نحو أهداف محددة**، مثلاً مسائل تخفيض الكلفة أكثر أهمية لمدراء الإنتاج من مديري المبيعات أو البحث.
- **توجيه وقتها**، مثلاً مديرو المبيعات والإنتاج لديهم توجهات قصيرة المدى بينما مديرو الأبحاث لديهم توجهات طويلة المدى.
- **التوجه الموضوعي** (البين شخصي)، مثلاً يميل مديرو الإنتاج إلى أن يكونوا أقل علاقات موجهة من مديرو المبيعات.
- **الطابع الرسمي نسبياً لبنية مجموعاتها الوظيفية**، مثلاً مديريات الإنتاج ذات الطابع الرسمي العالي بمستوياتها المتعددة، ذات مدى رقابة وإجراءات روتينية ضيقة مقابل البنى غير الرسمية نسبياً والبسيطة في إدارات الأبحاث.

6. عُرِّف الدمج (التكامل) بأنه خاصة لحالة التعاون التي توجد بين الإدارات. ونُظِر له على أنه أكثر من مجرد عملية عقلانية أو ميكانيكية، كما في المقاربة الكلاسيكية. كان الدمج

مسألة العلاقات المتبادلة، في التحليل النهائي، كما قال لورنس ولورش. تقود الفروق في الموقف الذي أشير إليها في الفقرة الخامسة أعلاه حتماً إلى نزاعات متكررة حول الاتجاه الذي يجب أن يتخذ. وهذه النزاعات لم تعالج بشكل ملائم في النظريات الكلاسيكية. وبالتالي كان اهتمام الباحثين الرئيس تقييم الطريقة التي يُضبَط من خلالها النزاع في المؤسسات.

7. وفي مقاربة دراساتهما، اتخذ لورنس ولورش فكرة أنه لم تكن ثمة على الأرجح طريقة أفضل للتنظيم. وما كان بإمكانهما أن يأملاه هو تقديم فهم منهجي لحالات التمييز والتكامل المرتبطة بالأداء الفعال في ظروف بيئية مختلفة.

8. وقد تمَّ الحكم على الأداء الفعال في لغة المعايير التالية:

- التغير في الربح في مدى السنوات الخمس الماضية،
- التغير في حجم المبيعات في الفترة نفسها،
- المنتجات الجديدة المقدمة في تلك الفترة كنسبة مئوية للمبيعات الحالية.

وكما تبين، شملت الشركات المختارة للدراسة مجالاً للأداء من العالي إلى الوسط إلى المتدني عندما قورنت بالمعايير المختارة.

9. كانت الاستنتاجات الأساسية التي توصل إليها لورنس ولورش هي التالية:

- بقدر ما تكون البيئة دينامية ومتباينة، تكون درجة التمييز والتكامل المطلوبة للمؤسسة الناجحة أعلى.

- تتطلب البيئات الأقل تبدلاً درجة تمييز أقل، لكنها تبقى تتطلب درجة تكامل عالية.

- بقدر ما تكون مؤسسة ما أكثر تمييزاً يكون حل النزاع أكثر صعوبة.

- تميل المؤسسات العالية الأداء إلى تطوير طرق أفضل لحل النزاع من منافساتها الأقل فعالية. وطرق حل النزاع المحسنة تؤدي إلى حالات من التمييز والتكامل المناسبة للبيئة.

- حيث تكون البيئة غير مستقرة، تميل وظيفة التكامل إلى أن تنجز من قبل المديرين ذوي المستوى الوسط والأدنى؛ وحيث البيئة مستقرة، يميل التكامل إلى أن ينجز في المستوى الأعلى من التراتبية الإدارية.

10. استند البحث المشار إليه أعلاه على عينة صغيرة جداً من الشركات. لقد اعتمد في الأرجح على معلومات ذاتية، والعديد من المقاييس المستخدمة كانت موضع انتقاد الباحثين الذين جاؤوا بعدهما. وعلى الرغم من الانتقادات، مثلت دراسة لورنس ولورش خطوة أكثر أهمية إلى الأمام في البحث عن نظرية للمؤسسات يمكن أن تأخذ في الحسبان العوامل المتغيرة الأساسية التي تؤثر في بنية المؤسسات الناجحة.

برنز وستوكر Burns & Stalker

11. كانت الدراسة الهامة الأخرى لعلاقة بنية البيئة هي التي أجراها برنز وستوكر خلال خمسينيات القرن الماضي في سكوتلندا وإنكلترا. تمت دراسة نحو 20 شركة في صناعة الإلكترونيات من وجهة نظر كيفية تكييف وضعها لتتعامل مع السوق المتغيرة والشروط التقنية، كونها تأسست لتتعامل مع ظروف مستقرة نسبياً. وقد كُتِبَت النتائج في كتاب نشر عام (1961)[2] بعنوان "**إدارة الابتكار**".

12. اهتم الباحثان بشكل خاص بالكيفية التي يمكن لأنظمة الإدارة أن تتغير وفقها استجابة لمطالب بيئة خارجية متغيرة بسرعة. وبنتيجة دراساتهما توصلا إلى "نموذجين مثاليين" متميزين لنظام الإدارة هما: **الأنظمة الآلية والأنظمة العضوية**. والمزايا الرئيسية للنظامين ملخصة أدناه.

13. الأنظمة الآلية مناسبة لظروف الاستقرار ومزاياها البارزة هي:

1) تمييز اختصاصي في المهام، تلاحَق إلى هذا الحد أو ذاك كل بطريقتها الخاصة،
2) تعريف دقيق للحقوق والالتزامات والطرق الفنية لكل من الأدوار الوظيفية،
3) بنية هرمية للرقابة والسلطة والاتصال،
4) ميل للتفاعل بين الأعضاء المعنيين ذوي المستوى المتماثل،

[2] Burns, T. & Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.

5) ميل إلى أن يهيمن المسؤولون الأعلى مرتبة على العمليات والسلوك العملي،

6) إصرار على الولاء للمؤسسة وطاعة الأعلى مرتبة.

14. في المقابل، الأنظمة العضوية ملائمة لشروط التغيير، ويمكن تلخيص مزاياها البارزة كما يلي:

1) تعدل المهمات الفردية المناسبة للوضع الإجمالي المعني ويعاد تعريفها عبر التفاعل مع الآخرين؛

2) بنية شبكة الرقابة والسلطة والاتصال، حيث معرفة الجوانب الفنية أو التجارية للمهمات يمكن أن توضع في أي مكان في الشبكة،

3) إدارة جانبية أكثر منها شاقولية للاتصال عبر المؤسسة،

4) تتكون الاتصالات من المعلومات والاستشارة بدلاً من الأوامر والقرارات،

5) ينظر إلى الالتزام بمهمات المؤسسة أنه أكثر أهمية من الولاء والطاعة.

15. لم يرَ برنز وستوكر النظامين متضادين تماماً، لكن موقعين قطبيين يمكن أن توجد بينهما أشكال وسيطة. واعترفا أيضاً بأن الشركات يمكنها أن تنتقل بيسر من نظام إلى آخر فيما إذا تغيرت الظروف الخارجية، وأن بعض المؤسسات يمكنها أن تعمل في النظامين معاً وفي الوقت نفسه. وقد أكد على أنهما لا يفضلان هذا النظام أو الآخر. وما كان مهماً هو إنجاز النظام الأكثر ملاءمة في ظروف محددة. تعبير مثالي عن المقاربة الاحتمالية!

16. كانت دراسة برنز وستوكر مؤثرة في تصميم دراسة لورنس ولورش التي أشرنا إليها سابقاً. وبشكل واضح، الأنظمة الميكانيكية مرتبطة بقوة باعتبارات حالات التفاضل، والأنظمة العضوية تمتلك أشياء مشتركة كثيرة مع مفهوم التكامل. ومن المثير أن نلاحظ، في كل حال، أنه حيثما يرى برنز وستوكر أن الأنظمة العضوية أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة من الأنظمة الميكانيكية، يرى نظراؤهم الأمريكيون أن النظامين حاسمان في التعامل مع التنوع. فبقدر ما تكون البيئة فعالة ومتنوعة، تكون درجة التفاضل والتكامل أعلى، كما يقول الأمريكيون. يتضمن التفاضل عدداً من خصائص الأنظمة الميكانيكية، التي يرى برنز وستوكر أنها سيئة التكيف مع

ظروف التغيير. وهذا يشير إلى أحد الانتقادات الأساسية المقدمة ضد مقاربة الميكانيكي في مواجهة العضوي . تفترض أن التغيير يمكن أن يتأثر على نحو أفضل بالنماذج العضوية للبنية، عندما لا يكون ذلك مؤكداً تماماً. المؤسسات الكبيرة، مهما كان التزامها كبيراً بالتفويض والمشاركة والتواصل بين المجموعات، يجب أن تحافظ على درجة عالية من البنية والإجراءات الرسمية، حتى عندما تكون في مواجهة مع فترات التغيير.

جوان وودورد *Joan Woodward*

17. دراسات وودورد[3]، التي أجراها فريق صغير من الباحثين من كلية ساوذ إيست إسكس South East Essex للتكنولوجيا خلال الفترة الممتدة من عام 1953 إلى عام 1958، هدفت في البداية إلى تقييم المدى الذي وضعت فيه مبادئ الإدارة الكلاسيكية في التطبيق في الشركات الصناعية في المنطقة، ومدى النجاح الذي حققته. وقد جمعت المعلومات عن الجوانب المختلفة في المؤسسة الرسمية من مائة شركة. قام نحو نصف الشركات بمحاولة واعية لتخطيط مؤسسة، لكن كان ثمة القليل من التماثل والاتساق. ففي ما يتعلق بالبنية، على سبيل المثال، اختلف عدد مستويات الإدارة بين اثنين واثني عشر، ومدى الرقابة (عدد الأشخاص الذين يخضعون للرقابة المباشرة من مراقب) تراوحت من عشرة إلى تسعين بالنسبة للمراقبين من الطبقة الأولى. والاستنتاجات التي خلص إليها الفريق كان فيها القليل مما هو مشترك بين الشركات المدروسة الأكثر نجاحاً، ولم يكن هناك مؤشر بالتأكيد على أن مبادئ الإدارة الكلاسيكية كانت أكثر احتمالاً أن تقود إلى نجاح أكثر من الأشكال الأخرى للمؤسسة. وفي ذلك الوقت اعتبرت هذه الدراسة مربكة، إذا أخذنا شعبية الأفكار الكلاسيكية بالحسبان.

18. ولأنه لم تكن ثمة استنتاجات إيجابية من القسم الأول لدراستهم، حوَّل فريق وود ورد انتباهه إلى المعطيات التكنولوجية التي جمعها. والسؤال الذي طرحوه كان كالتالي: هل ثمة أية علاقة بين خصائص المؤسسة والتكنولوجيا؟ وفي محاولة للإجابة على هذا السؤال، قام الفريق

3. Woodward, J. (1965), *Industrial Organisation – Theory and Practice*, OUP.

بمساهمة هامة لنظرية المؤسسات من خلال ترسيخ الدور الرئيس للتكنولوجيا باعتباره عاملاً متغيراً رئيساً يؤثر على بنية المؤسسة.

19. كانت خطوتهم الأولى هي إيجاد شكل ما من التصنيف للتمييز بين الفئات المختلفة من التكنولوجيا المستخدمة في الشركات المعنية. وفي النهاية تم اختيار ثلاث فئات هي التالية:

1) **الإنتاج بالوحدة والدفعة الصغيرة.** وهذا يشمل المنتجات التي تصنع للزبون وإنتاج النماذج الأصلية، والمنتجات الكبيرة التي تصنع على مراحل، وإنتاج الدفعات الصغيرة.
2) **الدفعة الكبيرة والإنتاج الكبير.** ويشمل هذا إنتاج الدفعات الكبيرة التي تشمل إنتاج خط التجميع والإنتاج الكبير.
3) **إنتاج العملية.** يشمل هذا الإنتاج المتقطع للمواد الكيميائية في مصنع متعدد الأغراض، بالإضافة إلى تدفق الإنتاج المستمر للسوائل والغازات والمواد المتبلرة.

20. عندما وزعت الشركات موضوع الدراسة إلى فئاتها المناسبة، ومن ثم قورنت بمؤسستها وعملياتها، بدأت بعض النماذج التي يمكن تمييزها بالبروز. فعلى سبيل المثال، شوهد أن صناعات العملية مالت إلى الاستفادة من التفويض واللامركزية أكثر من صناعات الدفعات الكبيرة والإنتاج الكبير. وكان هذا مجرد جانب من الرابط بين التكنولوجيا وبنية المؤسسة. وتتضمن الجوانب الأخرى ما يلي:

- بقدر ما تكون العملية معقدة، تكون سلسلة القيادة أكبر، أي كان هناك مستويات في الإدارة في صناعة العملية أكثر منها في الفئتين الأخريين.
- مدى رقابة المديرين التنفيذيين الكبار ازداد مع التعقيد التقني أي أن عدد الناس المسؤولين مباشرة أمام المدير التنفيذي الرئيس كان في أدناه في شركات إنتاج الوحدة والدفعة الصغيرة وفي أعلاه في إنتاج العملية.
- وبخلاف النقطة أعلاه، تضاءل المدى في الإدارة الوسطى مع التعقيد التقني، أي أن عدداً قليلاً من العاملين رفع تقاريره إلى المدراء المتوسطي المستوى في إنتاج العملية

منه في شركات إنتاج الدفعات الكبيرة أو الإنتاج الكبير، التي بدورها لديها عدد أكبر قليلاً من العاملين مما في إنتاج الوحدة أو الدفعة الصغيرة.

21. بالإضافة إلى الفروق المشار إليها أعلاه، كان ثمة تماثل مثير للاهتمام، فعلى سبيل المثال:

- العدد المتوسط للعاملين الذين يراقبهم مراقبون من الصف الأول كان متماثلاً بالنسبة لإنتاج الوحدة/ الدفعة الصغيرة وإنتاج العملية. وكان ذلك أقل في العدد مما هو في أوضاع الإنتاج الكبير.

- وكان التماثل الآخر بين إنتاج الوحدة/ الدفعة الصغيرة وإنتاج العملية أن كليهما يستخدم نسبياً عمالاً أكثر مهارة من فئات الإنتاج الكبير.

- ووجد فريق وود ورد أيضاً أن الشركات في نهايتي المجال التقني تميل إلى تبني النظم العضوية في الإدارة، في حين أن الشركات في المجال المتوسط، وبشكل ملحوظ الشركات التي تنتج دفعات كبيرة أو شركات الإنتاج الكبير، مالت إلى تبني الأنظمة الميكانيكية.

22. وأدار فريق وود ورد انتباهه إلى العلاقة، إذا وجدت، بين هذين العاملين ودرجة نجاح العمل التجاري (الربحية، النمو، تخفيضات الكلفة المنجزة الخ) بعد أن أسس بعض الروابط المحددة بين خصائص المؤسسة والتكنولوجيا. وما وجده هو أن الشركات الناجحة في كل الفئات هي الشركات التي مالت خصائص المؤسسة فيها لتتجمع حول الأرقام الوسطى في ما يتعلق بفئتها الخاصة. وهكذا على سبيل المثال، ستُخدَم شركة إنتاج عملية ما على نحوٍ أفضل من خلال بنية أطول وأضيق مدعومة بنظام عضوي في الإدارة بدلاً من بنية واسعة وممتدة تعمل ميكانيكياً. ومن جهة أخرى تبدو شركة الإنتاج الكبير أنها تستفيد من بنية واسعة وممتدة تعمل بالطريقة الميكانيكية. والشركات التي لا تمتلك خصائصها المناسبة في كل من الفئتين تميل إلى أن تنتج أقل من النتائج المتوسطة.

23. استخلصت وود ورد أن الغلبة التي أعطيت للباحثين الكلاسيكيين، ولاسيما في ما يتعلق بتطبيق أفكارهم في الممارسة (مدى الرقابة، وحدة القيادة، تعريف الواجبات إلخ)، لا تصنع معنى إلا عندما نراها في لغة عمليات الإنتاج الكبير أو الدفعات الكبيرة. ولا تبدو الأفكار الكلاسيكية ملائمة لفئات أخرى من الإنتاج. وقد أشارت أبحاثها بقوة إلى أن نظام

الإنتاج ليس عاملاً متغيراً رئيساً في تجديد البنية وحسب، بل ثمة شكل خاص من المؤسسات هو الأكثر ملاءمة لكل نظام من الأنظمة أيضاً.

24. ومقاربة الاحتمال هذه متوافقة تماماً مع الاستنتاجات التي خلص إليها لورنس ولورش. وتؤكد استنتاجات وود ورد انتقاد دراسة برنز وستوكر التي قدمت من قبل (راجع الفقرة 16 أعلاه). ومن دراستها سيبدو أن شركات الإنتاج الكبير لا تتمكن من التعامل بنجاح مع التغيير إذا لم تتبنَّ نظاماً عضوياً، أي نظاماً مناسباً تبعاً لدليلها.

مجموعة أستون *The Aston Group*

25. بدأت مجموعة أستون المعروفة - بف Pugh وهكسون Hickson وآخرون - المفككة الآن، لكن في الأصل في جامعة أستون في برمنغهام، دراسة كبيرة على الجوانب المختلفة للبنية والتكنولوجيا والبيئة في أواخر ستينيات القرن الماضي. بخلاف الدراسات السابقة لـ وود ورد وتريست وبامفورث، على سبيل المثال، التي لم تفكك التكنولوجيا إلى أكثر من عامل متغير واحد، حاولت دراسة أستون أن ترى العناصر الأساسية للتكنولوجيا بتجميع المعطيات على العديد من الأبعاد الممكنة. وقد تضمن ذلك خصائص مثل القابلية على التغير العاملة كعامل تدفق العمل ورقابة خط تدفق العمل. لم تتوافق نتائج كثيرة في دراسة أستون مع النتائج التي خلصت إليها دراسة وود ورد. وكان أحد التفسيرات المقدمة لذلك هو أن دراسات وود ورد جرت بشكل رئيسي على الشركات الصغيرة، في حين أن دراسة أستون شملت شركات كبرى كثيرة. وكان ذلك هاماً لأن بف وزملاءه استنتجوا أن تأثير التكنولوجيا على بنية المؤسسة يجب أن تكون مرتبطة بحجمها. وكما قالوا ستكون التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة عاملاً حاسماً للبنية، لكن في المؤسسات الكبيرة ستميل عوامل متغيرة أخرى لتقييد تأثير التكنولوجيا في مستويات التشغيل الأساسية.

26. أهمية مجموعة أستون هي أنها تبنت مقاربة متعددة الأبعاد للعوامل المتغيرة في المؤسسة والبيئة، أي أنها حاولت تطوير فكرة "المجموعة المؤسساتية التي يمكن أن تطبق على مؤسسة ما في مرحلة معينة من الزمن لإنجاز نتائج ناجحة. وهذه المقاربة الاحتمالية جوهرياً قدمت الأساس لبحث آخر لما يمثل البنية المثالية لمؤسسة ما في ضوء تضافر ظروف محددة.

27. ميزت دراسة مجموعة أستون[4] ستة متغيرات أساسية في البنية ودرستها بالمقارنة مع عدد من المتغيرات البيئية. وكانت المتغيرات البنيوية كالتالي:

1) التخصص (في العمل والدور)،
2) وضع المعايير (في الإجراءات والطرق)،
3) وضع معايير لممارسات الاستخدام،
4) إضفاء طابع رسمي (مدى القواعد المكتوبة والإجراءات إلخ)،
5) إضفاء الطابع المركزي (تركيز السلطة)،
6) الشكل (شكل المؤسسة).

وقد دُرِسَت هذه المتغيرات في عدد من السياقات المختلفة بما فيها التالية:

1) الأصل والتاريخ.
2) الملكية (مديرون - مالكون، حملة أسهم، شركة آباء إلخ).
3) حجم المؤسسة.
4) العقد (أي عدد السلع / الخدمات ومجالها).
5) المزايا التكنولوجية (في أبعاد عديدة).
6) الاعتماد المتبادل (توازن الاعتماد بين المؤسسة والزبائن والممونين والنقابات إلخ).

28. كانت الصلة الوثيقة بين الحجم والمتغيرات البنيوية بين الاستنتاجات التي توصل إليها فريق أستون. ففيما تنمو المؤسسة أبعد من الطور الذي يمكن أن تضبط فيه من خلال التفاعل الشخصي، يجب أن تبنى على نحو أكثر انفتاحاً.

والحجم الأكبر يميل لأن يفضي إلى:

1) المزيد من التخصص،
2) المزيد من وضع المعايير،

[4] Pugh, D.S. & Hickson, D.J. (1976), *Organisational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Gower Publishing.

3) المزيد من إضفاء الطابع الرسمي،

4) القليل من المركزية.

وباختصار، كان استنتاج الباحثين هو أنه من الممكن التنبؤ على نحوٍ دقيق بالمعطيات البنيوية لمؤسسة ما على أساس المعلومات المكتسبة عن المتغيرات في السياق.

استنتاج

29. الجدول أدناه (الشكل 10.1) يلخص الأنظمة الرئيسة ومقاربات الاحتمال لنظرية المؤسسة والإدارة. تشير التواريخ إلى الطبعة الأولى للنظرية الوثيقة الصلة أو تقرير البحث.

التاريخ	البحث النظرية	الباحثون
1951	الأنظمة الاجتماعية . التقنية	تريست وبامفورث
1958	الأنظمة المفتوحة / تصميم العمل	إ. ك. رايس
1961	أنظمة الإدارة الميكانيكية / العضوية. البيئة والبنية	برنز وستوكر
1965	التكنولوجيا والبنية	وودورد
1965	أنماط البيئة	إمري وتريست
1966	مقاربة الأنظمة للمؤسسات	كاتز وكان
1967	البيئة والبنية. نظرية الاحتمال للمؤسسات	لورنس ولورش
1968 1969	البيئة والتكنولوجيا والبنية . المقاربة المتعددة الأبعاد	بف، هكسون وآخرون

الشكل 10.1

مقاربات حديثة لنظرية الإدارة

ينتهي القسم الأول بفصل وحيد قصير يختصر عدداً من المسائل الأساسية التي تواجه المؤسسات الحديثة ويحدد مجموعة مختارة من النظريات التي تساعد المديرين الممارسين على معالجة تلك المسائل. وستعالَج كل المسائل التي أشير إليها في فصول مختلفة في بقية هذا الكتاب.

الفصل الحادي عشر

مقاربات حديثة للإدارة

مقدمة

1. الاهتمام بإدارة المؤسسات مفعم بالحياة في بداية القرن الحادي والعشرين كما كان خلال السنوات السبعين الماضية. فالبحث من أجل طرق أفضل وأكثر فعالية لاستخدام معرفة العاملين ومهاراتهم في توفير السلع والخدمات لم يكن في أي وقت مضى أقوى منه الآن. والرغبة في فهم العالم الخارجي للمؤسسة وتعلم الطريقة الأفضل للتعامل مع التغير في البيئة هو تحدٍّ الآن كما كان دائماً. وتزايد تقدير أهمية مهارة الإنسان وبراعته ودافعه ولم يتقلص ذلك بوصول التكنولوجيات الجديدة. بل التكنولوجيا الالكترونية الصغيرة نفسها تحوِّل الإمكانيات إلى العالم الثالث لينافس بطريقة أفضل عالم الأعمال في الدول المتطورة. وما تغير، ربما، هو الاعتراف بأنه سيكون هناك بعد دولي متعدد الثقافات متزايد في كل من الشركات التجارية الصغيرة والكبيرة في سعيها إلى إيجاد عمل يتصف بالمهارة أو مرافق إنتاج ذات كلفة متدنية. فالاقتصاد العالمي ليس بعيداً، ما دامت المجموعات الإقليمية المختلفة بدأت بتطوير بنيتها التحتية، كما في الاتحاد الأوروبي وشاطئ المحيط الهادئ الآسيوي.

2. يلخص هذا الفصل القصير بعض المسائل الحالية في الإدارة بداية الألفية الجديدة ويحدد ابرز أنصار نظرية الإدارة الذين قادتنا أفكارهم في ربع القرن المنصرم إلى الموقف الحالي. سيناقَش عمل هؤلاء المنظرين بالتفصيل في الفصول التالية.

كيف نشأت الإدارة الحديثة

3. نمت أهمية الإدارة الإستراتيجية للاقتصاديات الوطنية كثيراً في مدى ربع القرن الأخير. وقد حدث هذا بسبب المطالب المتزايدة لمعايير عيش أعلى بين المجموعات السكانية الوطنية بالإضافة إلى رغبة الاقتصاديات النامية بأن تعمل في التجارة في شروط أكثر مساواة

مع نظيراتها الراسخة جيداً في أوروبا واليابان وشمال القارة الأمريكية. والعوامل الرئيسة التي تضمنتها هذه التغييرات تشمل ما يلي:

- التقدم السريع في تكنولوجيا الإلكترونيات الصغيرة، التي ثوَّرت عمليات كثيرة جعلت السلع والخدمات متوفرة للزبائن،
- قدرة الشركات المتزايدة على التنافس في ما بينها بسبب فوائد التكنولوجيا الجديدة وكفاءة العمالة المدربة،
- دخول شركات جديدة متدنية الكلفة من بلدان آسيا التي تتحدى بنجاح الشركات الأوروبية العريقة إلى الأسواق العالمية،
- توقعات الزبائن المتزايدة بالجودة والتنوع في سلع المستهلك والخدمات الشخصية،
- التحسينات الكبيرة في أنظمة الاتصال العالمية، لاسيما تطوير الإنترنت الأمر الذي يقود إلى معلومات أفضل وأكثر ملاءمة للمشترين والبائعين والوسطاء/ الوكلاء،
- روابط شعوب العالم البينية بسبب التجارة المتزايدة والتماس الثقافي (مثلاً عبر السياحة والإنترنت) ونمو السفر والنقل الجوي.

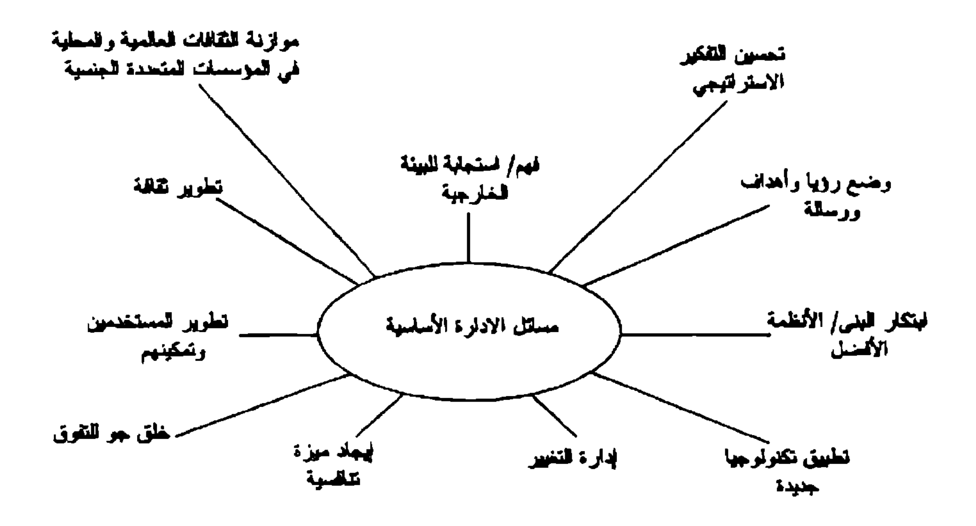
4. يشير الباحث الاقتصادي الأمريكي المحترم، ليستر ثورو Lestr Thurow (1998) إلى أن كل الدول الصناعية الآن تسعى إلى حصة في السوق في مجموعة واحدة من الصناعة تحديداً، تشمل الإلكترونيات الصغيرة والتكنولوجية الحيوية وأجهزة الكمبيوتر والاتصالات والطيران المدني والروبوتات والأدوات الميكانيكية والبرامج. لم تعد الدول تفكر في لغة هيمنة أعمالها السابقة، مثل الزراعة، وإنتاج النفط وبناء السفن والصناعات الكيميائية الثقيلة. ففي هذا العصر الجديد، كما يرى ثورو، تنبثق الأفضلية التنافسية من المعرفة ومهارات قوة العمل.

5. فما هي المسائل التي يطرحها هذا النشاط الاقتصادي المتوسع في كل أنحاء العالم على المؤسسات التجارية؟ والجواب، حددت نظريات الإدارة عدداً من المسائل روِّجت خلال الجزء الأخير من القرن الماضي هي التالية:

- أهمية وضع رؤيا أو رسالة للمؤسسة،

- توضيح غاية المؤسسة وأهدافها،
- تطوير قيم مشتركة في المؤسسة (ثقافة)،
- الحاجة المستمرة للقيادة التي يمكنها أن ترى ما وراء الحدود القائمة إلى ما يكمن وراءها،
- تطوير هيكليات المؤسسة التي تسمح بالمرونة في العمل، لكن مع أنظمة أساسية مستقرة نسبياً،
- تطوير مستخدمين متعددي المهارات بالمعرفة والمهارات والكفاءات المناسبة
- تعزيز مساهمة المستخدم من خلال تحدي الصعوبات والتمكين،
- الحاجة المستمرة إلى التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية . الزبائن، المنافسون، المزودون، الاتجاهات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية،
- تحسين التواصل وقنوات صنع القرار الداخلية،
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بطريقة أكثر فعالية مع الأسواق والزبائن الأفراد،
- إدارة التغيير في المؤسسة وما يدور حولها،
- تطوير معايير التفوق في كل أرجاء المؤسسة،
- تطوير إستراتيجية عالمية في ضوء التجارة الدولية،
- الحاجة إلى موازنة الرقابة العالمية والمعايير الشاملة مع ثقافة وممارسات مجموعة العمل التجاري المحلية.

6. في شكل بياني، تُرى المسائل المذكورة أعلاه في ارتباط كل منها بالأخرى كما في الشكل 11.1:



الشكل 11.1 مسائل الإدارة الأساسية – 2000.1970.

7. طبعاً، رسم بياني كالذي في الشكل 11.1 يبسط الوضع كثيراً، لكنه يساعد على تفكيك تعقيد التحدي الذي تواجهه الإدارة، حيث كل مسألة تستخدم كمصدر، أو تسهم في المسائل الأخرى. فالتفكير في الإستراتيجية وابتكار رسالة ملائمة وأهداف ملازمة تثير نوعاً من الثقافة التي ستطبع المؤسسة بطابعها في السوق. والدفع باتجاه خلق مناخ للتفوق يشكل جزءاً رئيساً من تلك الثقافة. تلعب البيئة الخارجية دوراً محورياً، لأن الزبائن والمنافسين والمزودين والجماعات المحلية والجهات المعنية الخارجية الأخرى كلها تمارس تأثيراً حاسماً على الطريقة التي ستسلكها الإدارة لتحقيق أفضلية تنافسية. أما داخلياً، فقدرات المستخدمين ومواقفهم والطريقة التي تتعزز فيها مساهمتهم حاسمة أيضاً. بالإضافة إلى أن أسلوب معاملة العاملين، واستغلال تكنولوجيا جديدة، والضغوط الناشئة من السوق الخارجية، كلها أوجه لتحدي إدارة التغيير. وعلى رأس كل هذه العوامل توجد الهيكليات ونظم المؤسسة التي هي جزء رئيس من نسيج المؤسسة، الذي يربط الأجزاء والعمليات المختلفة في نسيج نشاط

المؤسسة الكامل. وعلى نحو متزايد، في شركات كثيرة ثمة مسألة الموازنة بين المعايير العالمية/ الدولية ومعايير مجموعات العمل المحلية في ثقافات مختلفة

أصحاب نظريات الإدارة الحديثة

8. معظم المساهمين في نظرية وممارسة الإدارة هذه الأيام هم أكاديميون لديهم خلفيات في البحث قوية، ومعظمهم من الولايات المتحدة الأمريكية. أما الممارسون، فكلهم تقريباً يمارسون وظيفة مستشارين إدارة، وفي الحقيقة، معظمهم أيضاً يملكون مواقع في الجامعات الأمريكية. يوجد عدد قليل ممن يمكن مقارنته بـ هنري فايل و ف. دبليو تايلر، في مطلع القرن الماضي، الذين كانوا مديرين ممارسين أولاً ومفكرين في قضايا الإدارة ثانياً.

9. عبر هذا الكتاب، توجد أمثلة على عمل وتفكير هؤلاء المنظرين الجدد. ولغرض هذا الفصل التمهيدي، وضعنا المنظرين البارزين في قائمة كما في الشكل 11.2 في ضوء المجال المهيمن في اهتمامهم.

مسألة الإدارة الرئيسة	المساهمون الأساسيون في النظرية
1. ترسيخ رؤيا	Peters, T. & Waterman, R.
2. إدارة البيئة	Porter, M.E.; Kotler, P.
3. تطوير الثقافة	Mintzberg, H.; Hofstede, G.; Moss Kanter, R.; Schein, E.
4. ابتكار هيكليات ونظم	Mintzberg, H.; Peters, T.; Hammer, M. & Champy, J.; Handy, C.; Morgan, G.
5. تطوير/ تمكين المستخدمين	Peters, T.; Kotter, J.P.
6. تطبيق تكنولوجيات جديدة	Hammer, M & Champy, J.
7. إدارة التغيير	Moss Kanter, R.; Peters, T.; Kotter, J.P.

8. إيجاد أفضلية تنافسية	Porter, M.
9. تحسين التفكير الاستراتيجي	Hamel, G. & Prahalad, C.; Mintzberg, H.
10. خلق التفوق	Peters, T. & Waterman, R.; Goldsmith, W. & Clutterbuck, D.
11. تكييف الثقافات الوطنية في الشركات المتعددة الجنسيات	Hofstede, G.; Trompenaars, F. & Hampden Turner, C.
12. تطوير التعليم والمعرفة في مكان العمل	Senge, M.

الشكل 11.2 المسائل الأساسية والمنظرون الرئيسيون

10. كما عرضنا سابقاً، هناك نقاشات إضافية لعمل المساهمين أعلاه في نظرية الإدارة وممارستها في الفصول التالية، والأعمال الأساسية التي سيشار إليها هي التالية:

Goldsmith, W. & Clutterbuck, D. (1984), *The Winning Streak*, Penguin.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

Hammer, M & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey.

Handy, C. (1993), *Understanding Organisations*, Penguin.

Hofstede, G. (1980), *Culture"s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications.

Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organisations*, McGraw-Hill.

Kotler, P. (1996), *Principles of Marketing* (7th edition), Prentice-Hall.

Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives*, Prentice-Hall.

Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Sage Publications.

Moss Kanter, R. (1983), *The Change Masters*, Unwin Hyman.

Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, HarperCollins.

Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos – a Handbook for a Management Revolution*, Macmillan.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.

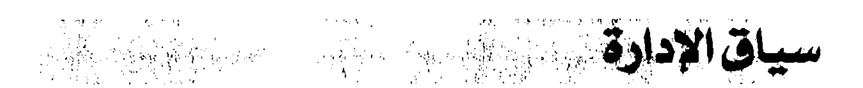
Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.

Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, Century Business.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture* (2nd edition), Nicholas Brealey.

القسم الثاني

الإدارة في الممارســة



سياق الإدارة

بعد أن درسنا بعض الجوانب النظرية الأساسية للإدارة، سنستدير الآن إلى الممارسة في الإدارة. وهذا القسم من الكتاب يدرس بعض المسائل الهامة المتعلقة بالسياق التي تقف وراء التشغيل اليومي لعمل المؤسسات. فيحدد الفصل 12 النماذج الأساسية للمؤسسة التجارية، بتأكيد على الشركات المحدودة ويقدم فكرة "حوكمة الشركة". ويدرس الفصل 13 جوانب بناء القيم في المؤسسة، أي تطوير ثقافة الشركة. ويتبع ذلك دراسة المسائل الأساسية المطروحة في ما يخص النساء في الإدارة في الفصل 14. والفرضية في هذا النص هي أنه لا يوجد شيء يلزم الفصل بين الجنسين عندما يأتي الأمر إلى المواقع الإدارية، والأمر الضروري هو أن نشير إلى بعض الأدلة التي تحيط بأداء النساء مديرات. ويجمع الفصل 15 المسائل التي تتعلق بالسياق من خلال دراسة مختصرة لبعض الجوانب العالمية في الإدارة.

الفصل الثاني عشر

المؤسسات التجارية وحوكمة الشركة

مقدمة

1. موضوع هذا الكتاب الإدارة. والكثير من مسائل الإدارة التي تم التطرق إليها مشتركة بين كل أنواع المؤسسات، سواء كانت تجارية أو مشروعاً حكومياً أو خدمة عامة أو جمعية خيرية لا تسعى إلى الربح أو نادياً خاصاً. ومهما يكن، فالمجال الكامل للإدارة نظرية وتطبيقاً يقع بشكل أساسي في ما ندعوه المؤسسات التجارية، ويصف هذا الفصل الخصائص القانونية الرئيسة لمثل هذه المؤسسات.

2. توجد المؤسسة التجارية، بخلاف مؤسسة الخدمة العامة أو الجمعية الخيرية، لتقدم السلع أو الخدمات من أجل الربح عادة. وصنع الربح قد لا يكون بالضرورة هو الهدف الوحيد لعمل تجاري ما، لكنه بالتأكد ما يميزه عن المؤسسة غير التجارية، ففي بريطانيا، توجد المؤسسات التجارية بشكل أساسي في القطاع الخاص من الاقتصاد، الذي نما في السنوات الأخيرة فيما تمت خصخصة عدد من الشركات التي تملكها الدولة. والمؤسسات التجارية التي سنهتم بها هنا تتراوح في الحجم من الأعمال التي يديرها رجل واحد، أو تاجر وحيد، عبر الشراكات بين شخصين أو ثلاثة أشخاص يعملون متعاونين، إلى الشركات الكبيرة العامة المحدودة التي تشغّل آلاف العاملين في مجموعة من المواقع. وثمة أيضاً المشاريع التعاونية، لاسيما في توزيع التجزئة، وفي التصنيع على نطاق ضيق.

3. والنماذج الأكثر شيوعاً للمؤسسات التجارية هي التالية:

- الشركات المحدودة
- التجار الذين يعملون بأنفسهم ولا يستخدمون عمالاً.
- الشراكات

- التعاونيات

والمجتمع، من خلال البرلمان والمحاكم، يضع معايير السلوك لكل تلك النماذج من العمل التجاري.

توضع هذه المعايير عامة بواسطة المتطلبات القانونية والتفسيرات القضائية. والفقرات التالية تلخص الميزات القانونية الأساسية لتلك الأعمال التجارية، بالإضافة إلى المنافع والمضار الرئيسة بالنسبة للأطراف المعنية.

الشركات المحدودة

4. عندما تُشكَّل شركة محدودة، يقال يجب أن تغدو "متحدة" incorporated، أي تغدو مملوكة لمجموعة مستقلة أو شخص مستقل. والشركة التي تُشكَّل هكذا تُعامَل في القانون الإنكليزي باعتبارها كينونة منفصلة مستقلة بأعضائها. و"الشركة" مؤهلة لامتلاك ملكية وتشغيل الناس وإبرام العقود ومقاضاة أطراف أخرى أو أن تمثل أمام القضاء كمدعى عليها. والميزة الهامة الأخرى لشركة ما هي، بخلاف التاجر أو الشراكة، تمتلك استمرارية التعاقب، كما لو أنها لا تتأثر بموت أو عجز واحد أو أكثر من أعضائها.

5. والميزة الرئيسة للشركة "المحدودة" هي أنها إذا أخفقت يمكنها فقط أن تطلب من أعضائها (حملة أسهمها) أن يسددوا ديونها إلى حد القيمة الاسمية لسنداتها. ومبدأ تحديد المسؤوليات المالية قانونياً للأشخاص الذين يستثمرون في الشركات التجارية قدمه البرلمان في خمسينيات القرن التاسع عشر لتشجيع الأغنياء على تقديم الدعم المالي للمخترعين والمهندسين والآخرين الذين كانوا في الجبهة الأمامية خلال ثورة بريطانيا الصناعية. فدون حماية المسؤولية المحدودة، قد يجد المستثمر نفسه يُجرَّد من منزله وممتلكاته الشخصية الأخرى لتسديد الديون الناجمة عن إخفاق أية شركة استثمر فيها ماله.

6. ،منذ منعطف القرن العشرين، أقرت قوانين شركات مختلفة المبادئ والإجراءات التي ينبغي أن تتبَع في إدارة مؤسسات العمل التجاري. وقد توخّى هذا التشريع تقليص المجازفة بالنسبة للممونين والزبائن بالإضافة إلى حملة السندات، وإلى حد أقل العاملين، التي تنجم

عن سوء الإدارة البالغ أو المنع التعسفي للمعلومات حول، مؤسسة ما، وتشريع العقود الأخيرة تعزز الآن في مرسوم رئيس واحد هو مرسوم الشركات لعام 1985 . الذي عدِّل بمرسوم الشركات لعام 1989.

7. الشركات المحدودة المسؤولية تقع في فئتين هما:

1. الشركات المحدودة العامة

2. الشركات المحدودة الخاصة

مذكرة الشركات العامة المحدودة (راجع الفقرة 8) يجب أن تقرر أن الشركة هي شركة عامة (أي أن سنداتها متوفرة للشراء من العامة) واسم الشركة يجب أن ينتهي بهذه الكلمات "شركة عامة محدودة؛ وبالمقارنة فإن الشركة الخاصة المحدودة يجب أن تنتهي بكلمة "محدودة"، ويجب أن يكون لدى النوعين عضوان ومدير واحد على الأقل. وحالما تسجل تحت قانون الشركات، يمكن للشركة الخاصة أن تبدأ التجارة دون المزيد من الإجراءات الرسمية. أما الشركة العامة المحدودة فيجب أن تحصل على ترخيص التجارة من السجل التجاري Registrar Companies. وكل الشركات المحدودة يجب أن تحقق إجراءات محددة قبل أن يكون بإمكانها أن تندمج. ويتضمن ذلك تقديم وثيقتين هامتين بشكل خاص هما: أ. مذكرة الاتحاد و ب. بنود الاتحاد.

8. يجب أن تقدم مذكرة الاتحاد المعلومات التالية:

- اسم الشركة
- موقع المكتب المسجل
- أهداف أو غرض الشركة
- بيان بأن مسؤولية الأعضاء محدودة
- مبلغ رأس مال السند، مع عدد السندات وفئتها
- إعلان الاتحاد الذي يعبر فيه الأعضاء الأوائل (المكتتبون) عن رغبتهم في تشكيل شركة والبدء بطرح السندات

التفاصيل المحفوظة في المذكرة متوفرة للتفتيش العام. الأشخاص الذين يعتبرون أنهم

يقومون بعمل تجاري مع شركة ما، أو يرغبون بشراء سندات فيها، يمكنهم لذلك أن يستشيروا مسجلاً قبل تقرير ما إذا كان ينبغي تحمل المخاطر التي تنطوي عليها.

9. كان الهدف من مواد الاتحاد تنظيم القضايا الداخلية للشركة ووضع أحكام لمثل هذه القضايا كما يلي:

- الحق بعضوية الشركة
- تعيين المدراء
- دور أمين سر الشركة (السكرتير)
- إدارة الاجتماعات العامة لحملة الأسهم/ الأعضاء
- إدارة اجتماعات مجلس الإدارة
- متطلبات محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العامة
- حفظ حسابات الشركة ونشرها وتدقيقها.

10. يمكن تلخيص الفوائد الأساسية للمسؤولية المحدودة كما يلي:

- في حال إخفاق العمل التجاري، تحمي حملة الأسهم ضد خسارتهم أكثر من القيمة الاسمية للأسهم التي يحملونها.
- الشخصية القانونية المستقلة تقوم بشكل مستقل عن الأعضاء.
- الأسهم في الشركات العامة المحدودة قابلة للتحويل على الفور
- تشجيع الملكية الأوسع للأسهم
- الشركات ملزمة بتقديم العائدات سنوياً للسجل التجاري، وأن تكون متاحة للتفتيش العام

11. والمساوئ هي بشكل أساسي التالية:

- لأن المسؤولية محدودة بالضبط، فقد يكون صعباً بالنسبة للشركات الصغيرة أن تقترض كما ترغب، ما دامت البنوك والمؤسسات المالية الأخرى قد لا تكون قادرة على استعادة أموالها إذا أخفق المشروع التجاري.
- ثمة إجراءات قانونية كثيرة مطلوبة لإنشاء شركة ما، إضافة إلى الإجراءات التي تُطلَب عند نشر حسابات الشركة المالية المختلفة.

مدراء الشركات

12. مديرو الشركة هم، في القانون، وكلاؤها، وهم المسؤولون عن إدارة قضايا الشركة. يعينهم حملة الأسهم/الأعضاء لاستخدام مساعيهم الأفضل لإنجاز أهداف الشركة. كل مدير لديه واجب أن يعمل بصدق للمصالح المثلى للشركة، ويتجنب تنازع المصالح المحتمل، وألا يصنع ربحاً شخصياً من الإدارة غير تلك التي تقدمها الشركة بطريقة المرتّب والعلاوات، على سبيل المثال. وعلى المدير أيضاً أن يكون ماهراً ومهتماً في أداء واجباته. قد يكون المديرون تنفيذيين لديهم وظائف عمل تشغيلية بالإضافة إلى المهمات الاستراتيجية، أو غير تنفيذيين يمتلكون مسؤوليات مجلس الإدارة وحسب. المديرون التنفيذيون هم عادة موظفون بدوام كامل، بينما يعمل المديرون غير التنفيذيين عادة بدوام جزئي ليوم أو يومين في الشهر. ويخدم بعض المديرين غير التنفيذيين في مجالس إدارة عديدة مختلفة، وقد طرح هذا أسئلة عما إذا كان يجب أن تكون ثمة قيود على عدد مثل هذه المناصب التي يشغلها أي فرد كان.

13. في المملكة المتحدة، مجلس الإدارة النموذجي مجلس مركزي مكوَّن من معظم المديرين التنفيذيين وعدد صغير من المديرين غير التنفيذيين. قد تكون أكثرية مجلس إدارة في شركات قليلة، لاسيما تلك الشركات التي ليس عملها جني الأرباح، من المديرين غير التنفيذيين. والقانون لا يميز بين النموذجين، وهما يتحملان المسؤوليات القانونية نفسها. وهذا الوضع تحت الدراسة المعمقة في ضوء الفضائح الأخيرة، حيث وُجِّهَت انتقادات ضمنية إلى المديرين غير التنفيذيين لعدم ممارستهم تأثيراً أكثر انتقاداً على زملائهم التنفيذيين. حيث ينظر إلى دورهم المستقل في طرح الأسئلة النقدية حول الوسائل والغايات أنه يوفر تأثيراً رقابياً أساسياً على الطريقة التي تدار بها شركة ما.

14. وعلى وجه التحديد، يُشجَّع المديرون غير التنفيذيين على أخذ زمام القيادة في لجان مجلس الإدارة الرئيسة، مثل لجان التدقيق والمكافآت والتعويضات. وهذا يعني أنهم يراقبون التدقيقات المالية في الشركة ويضعون رواتب أعضاء مجلس الإدارة أكثر من زملائهم التنفيذيين. وثمة أقلية تحاول أن تثبت أن مجالس الإدارة المركزية المعروفة في المملكة المتحدة هي في الواقع مجالس من طبقتين، حيث أحد القسمين مكوَّن من المديرين التنفيذيين الذين

يعملون دواماً كاملاً، هم في صورة ما يحدث في الشركة بشكل شامل، في حين يتكون القسم الآخر، وهو الأصغر، من المدراء غير التنفيذيين الذين يعملون جزئياً، وبعيدون عن معظم الأحداث اليومية التي تجري في الشركة. وسواء قادت النقاشات الحالية إلى تطوير صيغة المجالس ذات الطبقتين، كما في معظم الشركات الأوروبية، فهو مسألة حدس، وإذا كانت المسألة كذلك، فسيحتاج القانون عندئذٍ إلى توضيح الفروق بشكل أكثر تحديداً في الواجبات بين نوعي المديرين. وفي المرحلة الراهنة، لا يضع القانون مثل هذا التمييز.

15. المدير الرئيس هو عادة رئيس مجلس الإدارة، وقد يعمل بدوام كامل أو جزئي. والمدير التنفيذي الكبير هو الشخص الذي يحمل لقب المدير الإداري أو الموظف التنفيذي الرئيس. وهو مسؤول عن العمليات اليومية بالإضافة إلى واجباته في مجلس الإدارة أيضاً. وهو مسؤول عن تنفيذ السياسات والإستراتيجية والمساعدة على صياغتها أيضاً، ومسؤول عن بناء وتفعيل فريق الإدارة العالي المستوى ووضع الأنظمة المناسبة لضمان إدارة العمل بسلاسة. والموظف الإداري الرئيس في مجلس الإدارة هو سكرتير الشركة، وهو مسؤول عن ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية في إدارة الاجتماعات وتعيين المديرين والتصويت والإجراءات الأخرى. وقد يكون سكرتير الشركة مديراً أو لا يكون. وفي شركة صغيرة ما قد يقوم المدير التنفيذي الرئيس بعمل سكرتير الشركة.

16. تشمل مسؤوليات المديرين تحديد وبالتالي مراقبة الأهداف الاستراتيجية للشركة والسياسات التي تنفذ بموجبها. وهم مسؤولون أيضاً عن إعداد ونشر بيانات الشركة المالية لحملة الأسهم/ الأعضاء. وهذه البيانات (راجع الفصل 51) يجب أن تتضمن الموازنة وتظهر ممتلكات الشركة والتزاماتها كما في نهاية السنة التجارية. ويجب أن تتضمن حساب الربح والخسارة (أو حساب الدخل والنفقات)، وتظهر الدخل الذي تم استلامه من النشاطات التجارية، وتكاليف البيع ومبلغ الربح والضريبة والحصص المدفوعة والأرباح المحرزة في العمل. ومعظم البيانات تشمل أيضاً بياناً بتدفق الدفعات النقدية.

17. يُطلَب أن تدقق كل هذه البيانات شركة محاسبين مستقلين خارجية يجب أن تعلن أن البيانات تمثل "وجهة نظر صحيحة وعادلة لحال قضايا الشركة" وبطريقة أخرى، على المدققين أن يؤهلوا البيانات. إنها مسؤولية المديرين أن ينصحوا بتعيين مدققي الشركة،

ويرضوا أنفسهم بأن المدققين ينجزون واجباتهم بشكل صحيح. وعلى وجه الخصوص، يحتاج المديرون إلى الاهتمام بالطريقة التي تعالج بها الشركة مسائل مثل الاهتلاك وتقييم السهم والشروط المالية، المفتوحة للتزييف. وفي ضوء فضائح المحاسبة الأخيرة حيث تستر المدققون بشكل واضح على ممارسات مشكوك فيها واردة في التقارير، هدفت إلى تقديم صورة متفائلة جداً للسلامة المالية للشركة، ثمة تحركات لتحسين حوكمة الشركة. ويتضمن ذلك تقوية مراقبة دور المديرين غير التنفيذيين في مجلس الإدارة والمطالبة بأن تكون الشركة المدققة مستقلة فعلاً من أية خدمات أخرى يمكن أن تقدَّم لزبون الشركة.

حوكمة الشركة *Corporate Governance*

18. ليس الأسلوب الذي يروجه المديرون في الشركة ويراقبون بواسطته عمليات الشركة، أي الطريقة التي يمارسون من خلالها وظيفتهم، ليس مجرد مسألة اهتمام بحملة أسهمهم أو أعضاء شركتهم، بل هو مسألة اهتمام عام أيضاً. ففي المملكة المتحدة عدد من قواعد التنظيم للممارسة الجيدة التي طُوِّرت على مدى السنوات الأخيرة، بعد الانتقادات لبعض مجالس الإدارة والمديرين الأفراد. ففي عام 1992، نظر تقرير كادبري Cadbury Report بشكل خاص في تقسيم المسؤوليات بين رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين، وبرهن ضد أن يُعهَد بالدورين للشخص نفسه. وفي عام 1995 درس تقرير غرين بري Greenbury Report مرتّب المديرين وقدم عدداً من التوصيات. وفي عام 1998 أدارت لجنة هامبل Hampel Committee دراسة واسعة المجال في حوكمة الشركة قاد إلى ما هو معروف اليوم بمجموعة القواعد المشتركة Combined Code التي تؤسس المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة وبدأت العمل بمجموعة القواعد الناظمة للممارسة الأفضل.

19. بعض الأمثلة المهمة لمجالات الحوكمة التي تغطيها مجموعة القواعد ملخصة في ما يلي:

- كل شركة مدرجة في قائمة الشركات ذات الأسهم القابلة للتداول يجب أن يرأسها مجلس إدارة فعال ينبغي أن يقود الشركة ويراقبها. ومجلس الإدارة يجب أن يجتمع بشكل منتظم ويجب أن يكون لديه برنامج رسمي بالقضايا المرفوعة إليه لإقرارها،

ويجب على المديرين تقديم أحكام مستقلة تكون مناسبة لمسائل الإستراتيجية والأداء والموارد ومعايير السلوك، ويجب أن يتلقى المديرون تدريباً مناسباً أولاً عند تعيينهم وكما تقتضي الضرورة بعد ذلك.

- ثمة مهمتان رئيستان لدى المرتبة العليا في كل شركة عامة - إدارة مجلس الإدارة (دور رئيس مجلس الإدارة)، ومسؤولية المدير التنفيذي عن تشغيل عمل الشركة (دور المدير التنفيذي الرئيس). ويجب أن يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات بين الدورين، بحيث يضمن توازين السلطة والمسؤولية وبالتالي تجنب الوضع الذي يمتلك فيه شخص واحد سلطات قرار غير مقيدة.
- يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة توازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، مع ثلث من المديرين غير التنفيذيين على الأقل. وأغلبية المديرين غير التنفيذيين يجب أن يكونوا مستقلين عن الإدارة ومتحررين من علاقات العمل التجاري الذي قد يؤثر على استقلالهم.
- يجب أن تكون هناك إجراءات رسمية وشفافة لتعيين المديرين، وعلى كل المديرين أن يقدموا أنفسهم لإعادة الانتخاب كل ثلاث سنوات.
- يجب أن تكون مستويات التعويض كافية لتجتذب وتحتفظ بالمديرين الذين توجد حاجة إليهم لإدارة الشركة بنجاح، لكن يجب ألا تكون عالية جداً. جزء من مرتّب المديرين التنفيذيين يجب أن يكون في شكل عناصر مرتبطة بالأداء.
- يجب أن يستخدم مجلس الإدارة الاجتماع السنوي العام ليتواصل مع المستثمرين الأفراد ويشجع مشاركتهم (باستخدام الوكيل أو التصويت البريدي بالإضافة إلى الحضور).
- يجب على مجلس الإدارة أن يقدم تقييماً متوازناً ومفهوماً لوضع الشركة المالي وآفاقه.
- يجب على مجلس الإدارة أن يحافظ على نظام معقول للرقابة الداخلية، الذي يجب أن يُراجَع سنوياً، ويُبلَّغ إلى حملة الأسهم.
- يجب على مجلس الإدارة أن ينشئ لجنة تدقيق من ثلاثة مديرين غير تنفيذيين على

الأقل بمهمة مراجعة غرض التدقيق واستقلالية وموضوعية المدققين. وحيث يقدم المدققون مقداراً كبيراً من الخدمات غير التدقيقية (مثل الاستشارة)، يجب على اللجنة أن تضمن أنهم يستطيعون الاستمرار بالعمل بموضوعية في دورهم التدقيقي.

20. مثل هذه المجموعة من القواعد لا يمكنها أن تضمن ألا يقع احتيال أو ممارسة خادعة أبداً. ولا تستطيع أن ترسل الحسابات برسائل لتقديم مجموعة من النتائج الأفضل في الواقع، لكنها تستطيع أن تساعد على تحسين المعايير المستخدمة بشكل عام في مجال إدارة الشركة، وبتشجيع الشفافية يمكنها أن تساعد حملة الأسهم على أن يسألوا أسئلة مدروسة في حال كانت هناك نتائج أكيدة تظهر أن ثمة غشاً قد وقع.

التجار الأفراد *Sole Traders*

21. التاجر الفرد هو الشكل الأبسط من المؤسسة التجارية – شخص واحد في العمل التجاري لحسابه الشخصي. والمتطلبات القانونية لإنشاء عمل كهذا صغيرة جداً، لكن المالك مسؤول تماماً عن أية ديون تنجم عن إدارة العمل التجاري، ما دام المالك بالمعنى الحرفي للكلمة هو العمل التجاري. الملكية والرقابة متضافران. كل الأرباح التي يجنيها التاجر الفرد تخضع لضريبة الدخل بدلاً من ضريبة الشركات التي تُجبى من أرباح الشركة. بعيداً عن الحاجة إلى الحفاظ على الحسابات من أجل مراقبة العمل ومن أجل معالجة الضريبة التي تجنيها الحكومة، لا توجد بيانات رسمية يجب أن تُنشَر.

22. الفوائد الرئيسة للعمل بطريقة التاجر الفرد هي:

- الأوراق الرسمية المطلوبة لإنشاء العمل قليلة جداً.
- استقلال ذاتي تام لإدارة العمل كما يرغب الفرد.
- أرباح العمل التجاري تعود لصاحب العمل.
- نفقات العمل المختلفة مسموحة في حساب ضريبة الدخل.
- لا توجد بيانات عامة للكشف (إلا لمصلحة ضريبة الحكومة).

23. والمساوئ الأساسية هي التالية:

- التاجر الفرد مسؤول عن ديون عمله.
- الفرد كمالك ومدير يجب أن يكون مسؤولاً عن كل جوانب العمل (التسويق، تطوير الإنتاج، المبيعات والتمويل إلخ)

الشراكات *Partnerships*

24. توجد الشراكة عندما، على الأقل، اثنان، وعادة ليس أكثر من عشرين، شخصاً يوافقون على القيام بعمل تجاري معاً. وقانون الشراكة لعام 1890، يعرِّف الشراكة بأنها علاقة تقوم بين شخصين يديران عملاً تجارياً بشكل مشترك من أجل الربح؛ والوثائق القانونية المطلوبة لإنشاء شراكة قليلة جداً، على الرغم من أنه يُنصَح بامتلاك اتفاقية شراكة رسمية ينظمها محامٍ، ومثل هذه الاتفاقية يمكن أن تحدد بشكل ملموس حقوق والتزامات الشركاء الأفراد، ويمكن وضع فقرات شرطية من أجل التغيرات التي يسببها موت أو تقاعد الشركاء. وكما في حال التاجر الفرد، فإن أعضاء شراكة ما هم ملاك ملكيتها ومسؤولون عن عقودها. ولذلك، هم مسؤولون تماماً عن تسديد ديونها للأطراف الأخرى. والشركاء لا يستحقون مرتّباً بشكل آلي مقابل خدماتهم التي يقدمونها للشراكة، لكنهم يستحقون حصتهم المعلومة من أرباح العمل، ومع ذلك، تسمح اتفاقيات كثيرة بشركاء ذوي مرتّبات.

25. تحولت شراكات كثيرة، وبعض التجار الأفراد، إلى شركات محدودة بسبب الوعي بمنافع الشركة. يحافظ معظم الأشخاص المحترفين، لاسيما المحاسبين والمحامين، على الشراكة باعتبارها شكل عملهم لكي يحتفظوا بمبدأ المسؤولية المهنية الفردية تجاه الزبون.

26. الفوائد الرئيسة للشراكة هي:

- مجموعة قليلة من الوثائق الرسمية مطلوبة لإنشاء العمل.
- مشاركة الشركاء في المعرفة والمهارات.
- المشاركة في إدارة العمل التجاري.
- لا يوجد التزام بنشر بيانات (غير البيان من أجل الضريبة التي تجمعها الحكومة)
- المشاركة في أرباح العمل (أو خساراته!).

27. مساوئ الشراكة هي بالدرجة الأولى هذه:

- كل شريك مسؤول عن ديون الشراكة حتى لو تسبب بها الشركاء الآخرون.
- مخاطرة ألا يكون الشركاء قادرين على العمل معاً على مستوى شخصي.
- سيحل موت أو إفلاس أحد الشركاء الشراكة آلياً، ما لم تكن ثمة شروط أخرى في اتفاقية الشراكة.

المشروعات التعاونية *Cooperative Enterprises*

28. يمكن لمجموعة صغيرة من الناس ترغب بإنشاء عمل تجاري، وفق توجهات ديمقراطية صريحة وبفائدة المسؤولية المحدودة، أن تختار تأسيس تعاونية. وكان هذا النوع من العمل ميزة الحياة التجارية البريطانية لأكثر من مائة عام، على الأقل إلى الحد الذي كان فيه التوزيع هو المعني، وتعاونيات التوزيع هذه كانت بشكل أساسي تعاونيات استهلاكية وكانت فيها الأرباح تعاد إلى المستهلكين في حصص قائمة على مبلغ مشترياتهم في مدة محددة. والميل المعاصر في التعاونيات هو باتجاه تعاونيات المنتجين التي يستفيد الأفراد فيها ليس كمستثمرين وحسب بل كمستخدمين في العمل التجاري، وثمة ما يزيد على 700 تعاونية من هذا القبيل في بريطانية في الوقت الراهن.

29. لقي ترويج التعاونيات التشجيع من الحكومات في بريطانيا، وكانت وكالة التطوير التعاوني قد تأسست منذ عام 1978 لتقديم النصيحة والمساعدة لهؤلاء الذين يفكرون بإقامة عمل كهذا.

30. التشريع الذي يحكم المشروعات التعاونية هو القانون الصناعي وجمعيات الادخار لعام 1965 الذي يطالب أنه في مكان المذكرة والمواد القانونية، يجب أن يكون لدى كل تعاونية مجموعة قواعد يصدقها مسؤول جمعيات الضمان والتأمين. ويجب أن تتضمن القواعد المبادئ التالية:

- كل عضو يجب أن يمتلك رقابة متساوية وفق مبدأ "شخص واحد، صوت واحد".
- يجب أن يستفيد الأعضاء بالدرجة الأولى من مشاركتهم بالعمل أي كمستخدمين بالإضافة إلى كونهم مستثمرين.
- الفائدة على القرض أو الحصة في رأس المال يجب أن تكون محدودة.

- القيمة الزائدة (الربح) يجب أن يوزَّع بين الأعضاء بما يتناسب مع مساهماتهم (مثلاً، بعدد ساعات العمل أو مستوى الأجر)، أو يجب أن يحتفظ بها في العمل.
- يجب أن تكون العضوية مفتوحة لكل من هو مؤهل.

بالنسبة لمبدأ المسؤولية المحدودة كي يطبق على الأعضاء، يجب أن تكون التعاونية مسجلة، الحالة التي تتطلب سبعة أعضاء على الأقل.

31. الفوائد الأساسية للمشروع التعاوني هي:

- يوفر فرصة لمساهمة حقيقية في رأس المال بين مجموعة من الناس.
- تشجع التعاون النشط بين كل أقسام القوة العاملة.
- تمكِّن من اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي.
- توفر مكافآت على أساس المساواة بين المشاركين.
- توفر مسؤولية محدودة (إذا كانت مسجلة).

32. والمساوئ هي التالية بشكل أساسي:

- ثمة احتمال أقل لمستوى الربحية والنمو الذي يمكن أن تنجزه الشركة المحدودة.
- كما في الشراكات، يمكن أن تفسد العلاقات، لاسيما عندما يُرى أن بعض الشركاء يقدمون مساهمة أقل من البقية.
- يمكن لديمقراطية صنع القرار أن تقود إلى نقاشات طويلة قبل القيام بالفعل المطلوب.
- قد يجد الأعضاء، الذين ليسوا مكرسين حقاً للخصائص الديمقراطية في العمل، أنفسهم متناقضين مع الانفتاح في التواصل وصناعة القرار.

الفصل الثالث عشر

تطوير ثقافة مؤسسة ما

مقدمة

1. ثمة صعوبة في النجاة من تأثير "ثقافة الشركة" في أية دراسة لكيفية عمل المؤسسة. مثلاً، كما يلاحظ في الفصل 22 أدناه، في مناقشة العوامل المختلفة، التي تسهم في بنية المؤسسة وتؤثر فيها، يجب أن تؤخذ مسألة الثقافة بالحسبان. في الجوهر ثقافة مؤسسة ما هي مثالها المهيمن من المعتقدات والقيم المشتركة. ويصفها مورغان (1986)[1]، من وجهة نظر باحث اجتماعي كما يلي:

ويوضح هاندي (1993)[2]، الذي ينظر إلى المؤسسات من وجهة نظر مستشار إداري، أن:

2. والفكرة المهمة بشأن الثقافة هي أنه في حين قد توجد فروق مثيرة بين المؤسسات، هناك فهم مشترك ضمنها. لا تغدو الثقافة راسخة إلا بعد أن ينجز هذا الفهم المشترك هيمنة في التفكير الجمعي بين أعضاء المؤسسة. وإذا ما قلنا هذا، يجب أن نقبل أيضاً أنه ضمن أية ثقافة وحيدة (مهيمنة)، توجد في العادة ثقافات فرعية، تعمل في مستويات تأثير أدنى. أو كما يعبر مورغان عن ذلك:

"تماماً مثلما الأفراد في ثقافة (قومية) يمكن أن يمتلكوا شخصيات مختلفة في حين يتشاركون كثيراً في العموم، هكذا هو الأمر مع المجموعات والمؤسسات أيضاً...

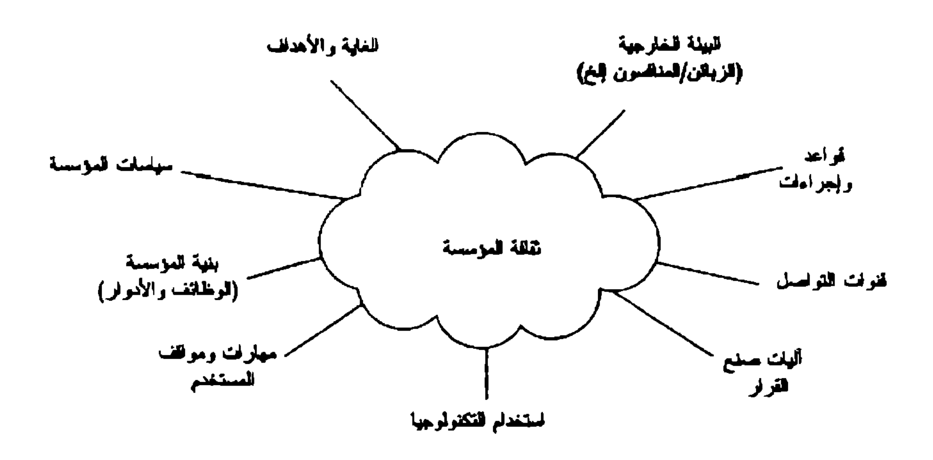
المؤسسات مجتمعات صغيرة لها نماذجها الخاصة المميزة من الثقافة والثقافة الفرعية... وهذه النماذج من المعتقدات أو المعنى المشترك... يمكنها أن تمارس تأثيراً حاسماً على القدرة الكاملة للمؤسسة لتتعامل مع التحديات التي تواجهها." (ص. 121)

---

[1] Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Sage.

[2] Handy, C. (1993), *Understanding Organisations,* (3rd edition), Penguin.

3. الثقافة المهيمنة التي تتطور في مؤسسة ما هي أولاً نتاج أهداف وطرق عمل مؤسسيها، أو خلفائهم في الإدارة العليا، متضافرة مع تفاعلهم مع مجموعة متنوعة من القوى الداخلية والخارجية. يبين الشكل 13.1 بعض العلاقات المتبادلة المهمة التي تنتجها، والتي تتأثر بعمق بثقافة المؤسسة.



الشكل 13.1 العلاقات المتبادلة الرئيسة
بين الثقافة والجوانب الأخرى في مؤسسة ما.

4. يثير غرض المؤسسة وأهدافها أولاً نوع الثقافة الذي يريد المؤسسون أو خلفاؤهم أن يروا (رؤياهم). ويعتمد المدى الذي تنجزه هذه الثقافة على عوامل أخرى كما على قيادتهم وخصائصهم الكاريزمية. وستلعب البيئة الخارجية دوراً مهماً، ما دام الزبائن والمنافسون والممونون وغيرهم من جهات معنية خارجية يمارسون بعض النفوذ على ما تختار المؤسسة أن تعمل وكيف ستفعل ذلك. أما داخلياً، فستكون قدرات ومواقف المستخدمين، ولاسيما المديرين حاسمة. وسوف تلعب طبيعة التكنولوجيا المتوفرة، والطريقة التي تستخدم بها في المؤسسة أيضاً دوراً في تطوير الثقافة. وطبعاً، على رأس هذه العوامل بنى المؤسسة والآليات والإجراءات التي هي جزء رئيس من نسيج المؤسسة. والقياس الأخير يلقي الضوء لأنه يساعد على التفكير

بالثقافة بأنها حياكة كل العوامل الأخرى، التي تربطها معاً فتنتج نسيجاً ملوناً كاملاً.

أفكار حول الثقافة

5. يسلط هاندي الضوء (الذي استشهد به في الصفحة السابقة) في مناقشة مسألة ثقافة المؤسسة على بعض الأنماط البديلة للثقافة المفضلة لدى مؤسسات كثيرة. يحدد أربعة أنماط رئيسة للثقافة (الشكل 13.2)، التي تساعد على إيضاح وجهة النظر التي يقدمها أعلاه عند التعليق على الفروق بين المؤسسات.

6. يبسط نموذج هاندي إلى حد كبير الحقيقة الواقعية لثقافة المؤسسة، التي يرجح أكثر ألا تكون مكونة من عناصر الأنماط الأربعة. ويعترف هو نفسه بأن تصنيفه انطباعي وغير دقيق، معقباً أن "ثقافة ما لا يمكن أن تُعرَّف بدقة، لأنها ذلك الشيء الذي يُدرَك، والشيء الذي يتم الشعور به." (ص. 191). وعلى الرغم من ذلك، يطرح بعض الجوانب الرئيسة للثقافة، وهي مهمة جداً، مثل:

- كيف تعالج المؤسسة السلطة و/ أو الرقابة . هل هي مركزية؟ أم منتشرة في كل أرجاء المؤسسة؟
- ما هو نمط السلطة المحترم في المؤسسة . السلطة الشخصية (الكاريزما)؟ سلطة المورد (البوابون)؟ سلطة الموقع (البيروقراطيون)؟ سلطة الخبير (الأشخاص ذوو الخبرة والموهبة التقنية)؟
- ما هي طرق العمل المفضلة . فردية؟ تعاونية؟ تنافسية؟
- هل ينبغي على الناس أن يتكيفوا مع البنية أم على البنية أن تخدم الناس؟
- ما هي المصالح التي تخدمها الثقافة السائدة على نحوٍ أفضل . القادة؟ أصحاب المناصب الرئيسة؟ الأفراد؟ المجموعات المختارة؟
- ماذا عن الفئات المعنية الأخرى، مثل الزبائن الممونين وحملة الأسهم؟

النمط	الرمز	الخصائص
ثقافة السلطة	بيت العنكبوت	الرقابة/ السلطة تنبثق من المركز؛ سياسية ومقاولاتية؛ سلطة المورد والسلطة الشخصية مسيطرة، تخدم هذه الثقافة الشخصية الرئيسة والقائد.
ثقافة الدور	المعبد الإغريقي	بنية كلاسيكية، طابع بيروقراطي، الأدوار أكثر أهمية من الناس الذين يقومون بها، سلطة المنصب هي السائدة، ويتم التسامح مع سلطة الخبير. تخدم هذه الثقافة هدف البنية.
ثقافة المهمة	شبكة	التركيز على إنجاز العمل، تُقدَّر خبرة الفرد ومساهمته عالياً، تسود سلطة الخبير، لكن السلطة الشخصية وسلطة المنصب هامتان؛ القوة الموحدة للجماعة تتبدى في المستويات العالية من التعاون.
ثقافة الشخص	عنقود/ كوكبة	مجموعة فضفاضة من الأفراد . عادة محترفون . يتشاركون مرافق مشتركة، لكنهم يلاحقون أهدافهم الخاصة بشكل مستقل، في الحقيقة السلطة ليست مشكلة، بما أن الأعضاء خبراء في أعمالهم. هذا النمط من الثقافة يخدم الفرد

الشكل 13.2 الأنماط الأربعة للثقافة في المؤسسة (بالاستناد إلى نموذج هاندي)

7. على سؤال كيف تعرف مصطلح "الثقافة" يعقب شين Schein عام (1992)[3]، في نصه البارز عن الثقافة والقيادة أن:

[3] Schein, E. (1992), *Organisational Culture and Leadership,* (2nd edition), Jossey-Bass.

"لكلمة ثقافة معانٍ وإيحاءات كثيرة. عندما نطبقها على المجموعات والمؤسسات، نكون على الأغلب متأكدين من أن لدينا تشوشاً نظرياً ودلالياً لأنه من الصعب أن نعرف المجموعات والمؤسسات بطريقة غير غامضة... وفي الحديث عن ثقافة المؤسسة... أجد غالباً أننا نتفق على "أنها" توجد و "أنها" مهمة... لكننا نمتلك أفكاراً مختلفة تماماً عما تكون." (ص.8)

ويحاول شين أن يثبت أن النماذج المزيفة للثقافة يجب تجنبها لمصلحة "النماذج الأنتروبولوجية الأعمق والأكثر تعقيداً"، ما دامت الثقافة نتيجة لمجموعة معقدة من العمليات التعليمية، التي يلعب فيها القادة دوراً رئيساً.

8. يوسع شين فهمنا للمصطلح عندما يعقب بأن الثقافة تتولد ليس من التشارك في القيم والتقاليد فحسب، بل في الأكثر من المشاركة في الافتراضات التي تبرز عن الطريقة الأفضل لمعالجة المشكلات. وهو يضع المسألة كالتالي:

"نموذج ما من الافتراضات المشتركة التي تعلمتها المجموعة وهي تحل مشكلات تكيفها الخارجي وتكاملها الداخلي.... وبالتالي يجب أن تُدرَّس لأعضاء جدد باعتبارها الطريقة الصحيحة التي يجب أن تدرك وتفكر وتشعر بها في ما يتعلق بتلك المشكلات."

في هذا التعريف: الثقافة ظاهرة متجذرة عميقاً توجد في مستويات عديدة مختلفة. ليس هناك المؤشرات الصريحة للثقافة، التي تُدعَى منتجات الثقافة، مثل بيانات السياسة والشعائر الطقوسية الهامة، بل أيضاً القيم الأساسية التي تتضمنها تلك الرموز.

9. سيقف معلقون كثر هناك ويقولون إن القيم الأساسية هي أساس الثقافة ومع ذلك، يذهب شين أبعد، ويبرهن أنه عند مستوى هذه الطبقة الثانية لا تزال القيم توضع للاختبار . إنها ما يصفها بأنها قيم متبناة، ولذلك يمكن، أو لا يمكن، أن تمارَس في المؤسسة ككل. ويمكننا القول عند هذا المستوى إن الأفراد قد يختبرون مقداراً محدداً من الخدمة الشفهية، كونها مدفوعة الأجر من أجل قيم مختارة. الانتباه لرعاية الزبون، على سبيل المثال، قد تكون قيمة صُرِّح عنها في بيانات البعثة وأهداف المديرية، ومع ذلك فقد توضَع جانباً عندما تكون المؤسسة منشغلة، أو عندما يحتاج عامل تشغيل آخر إلى اهتمام المديرين. وتبعاً لفهم شين للثقافة فإنه فقط عندما تصبح قيم الطبقة الثانية هذه متمثلة في لا وعي المؤسسة، وتغدو

افتراضات ضمنية عن السلوك، تستحق عندئذٍ حقاً أن تدعى ثقافتها. وهكذا، في هذا المثال، الانتباه إلى رعاية الزبون يغدو طريقة للسلوك لن يسويها أحد، حتى عندما تقع صعوبات في التشغيل.

10. يصف هفستيد Hofstede (1974)[4] وهو يناقش الثقافة والمؤسسات، الثقافة بأنها شكل من نماذج البرمجة الذهنية للتفكير والشعور والفعل يتم تعلمه منذ الطفولة. يرى الثقافة أنها ظاهرة جمعية مشتقة من التجارب المشتركة في البيئة الاجتماعية نفسها، التي تميز مجموعة من الناس (أو مؤسسة ما) من أخرى. يمكن للثقافة أن تكيف الطريقة التي نعبر بها طبيعتنا الإنسانية الأساسية. وظائفنا الجسدية والنفسية. على سبيل المثال بالطريقة التي نظهر فيها خوفنا وغضبنا. ويمكن لها أن تكيف شخصيتنا الخاصة المشتقة جزئياً من العوامل الموروثة وجزئياً مما تعلمناه وخبرناه في الطفولة. ويذكرنا هفستيد بأن ثقافة مجموعة ما تعبر عن نفسها في مجموعة متنوعة من الطرق عبر الرموز والأبطال والطقوس والقيم.

11. **الرموز** إشارات خارجية للأشياء التي تمتلك معنى خاصاً لهؤلاء الذين يتشاركون الثقافة. وقد تكون صوراً أو أشياء أو أزياء لباس أو أشياء مثل كلمات أو إيماءات خاصة. يعتبر هفستيد الرموز الطبقة الخارجية من الثقافة، التي يستخدم لها مثال بصلة. نوع من خضار ذات طبقات متعددة. **الأبطال** يمثلون الطبقة التالية، هم هؤلاء الناس (الأموات أو الأحياء) الذين يُنظر إليهم عالياً في الثقافة، والذين يخدمون كنماذج للسلوك المقبول. أما **الشعائر** والطقوس، وفقاً لـِ هفستيد، فهي نشاطات جمعية تعتبر أساسية اجتماعياً. وتتضمن الشعائر والطقوس طرق تحية الغرباء والمراسم العامة والدينية، ولقاءات عمل كثيرة أيضاً. الرموز والأبطال والطقوس مرئية وفي الجوهر هي ممارسات الثقافة، والذي لا تظهره، لكنها تتضمنه فهو المعاني المرتبطة بتلك الممارسات. وهذه المعاني هي التي تقودنا إلى نواة "البصلة" التي تشكلها **قيم** المجموعة.

12. يرى هفستيد القيم أنها ميول واسعة لتفضيل أشياء محددة على أخرى. ويبرهن أن

[4] Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organisations*, McGraw-Hill.

القيم تمتلك جانباً إيجابياً وآخر سلبياً، مثل الشر في مواجهة الخير، البشع في مواجهة الجميل، والشاذ في مواجهة العادي. تكسب القيم مبكراً جداً في حياتنا، وتميل لأن تغدو مخبأة في لا وعي الشخص ولا يمكن استخلاصها إلا من الطريقة التي يتصرف بها الشخص. في محاولة تفسير قيم الناس، من المهم التمييز بين ما يمكن أن يفكروا أنه مرغوب (ما يمكن أن يظنوه ينطبق على الناس جميعاً) وما يرغبون به هم أنفسهم. تميل الأشياء المرغوبة إلى أن تكون إما صحيحة أو خاطئة، وهي جزء من أيديولوجية المجموعة. والأشياء المرغوبة معنية أكثر بالقضايا العملية، برغبات الناس والمعايير المطبقة هي على الأرجح إحصائية تشير إلى الخيارات التي عادة ما تصنعها الأغلبية.

13. الثقافة التي تكمن في قلب بصلة هفستيد ليست مجموعة متجانسة من القيم، لأنها هي ذاتها مصنوعة من عدد من الطبقات المختلفة، بما فيها الجوانب القومية والإقليمية والتي تتعلق بالطبقة والجيل. في مجتمعات حديثة كثيرة غالباً ما تكون هذه الثقافات الفرعية المختلفة في نزاع كل مع الأخرى، وعلى أرباب العمل أن يأخذوا مثل هذه النزاعات المحتملة بالحسبان في سياستهم إزاء الطاقم والموارد البشرية. ستناقش المسائل المعنية بتأثير الفروق الثقافية القومية على الاستخدام في الفصل 15 كجزء من فحص بحث هفستيد المبكر (1980)[5] في كيفية ظهور الفروق القومية في ورشة العمل في شركة كبيرة متعددة الجنسيات، هي آي بي إم IBM.

14. في البحث التالي حول تأثيرات الثقافة في المؤسسات، وجد هفستيد (1990)[6] أن الفروق الثقافية الرئيسة بين المؤسسات تكمن في ممارساتها (الرموز، الأبطال، الشعائر) أكثر منها في قيمتها. والبحث الذي جرى على نطاق أصغر من دراسة الأي بي إم IBM، غطى عشرين وحدة مؤسساتية في بلدين أوروبيين (الدانمارك وهولندا)، ودرس ممارستها الثقافية في ما يتعلق بستة أبعاد، هي التالية:

---

[5] Hofstede, G. (1980) *Cultures, Consequences: Influential Differences in Work-related Values*, Sage Publications.

[6] Hofstede, G., et al (1990), 'Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,"in *Administrative Science Quarterly 35/2*.

1) التكيف وفقاً للعملية في مواجهة التكيف وفقاً للنتائج (سواء فضلت ثقافة المؤسسة اهتماماً بالوسائل بمواجهة الاهتمام بالنتائج).
2) الاهتمام بالمستخدم في مواجهة الاهتمام بالعمل (سواء فضلت ثقافة المؤسسة الاهتمام بالعاملين بمواجهة التأكيد على إنجاز العمل).
3) الأبرشي في مواجهة المهني (سواء حدد المستخدمون الأفراد أنفسهم بمؤسستهم المحلية أو رأوا أنفسهم محترفين استخدموا من أجل مهاراتهم، في الثقافة السابقة، تمركز الولاء على المؤسسة المحلية، في الثقافة الثانية، تركز الولاء على الكبرياء المهنية (القدرة).
4) النظام (الاجتماعي) المفتوح في مواجهة النظام (الاجتماعي المغلق) سواء فضلت ثقافة المؤسسة الانفتاح على القادمين الجدد والغرباء، أو كان لها رؤية داخلية؛ غالباً موقف سري نحو أعضائها، وعلى هذا البعد برزت الفروق الثقافية الوطنية، مع الدانمركيين الذين يفضلون عموماً الانفتاح، في حين فضل الهولنديون المجموعات المغلقة).
5) الرقابة الفضفاضة في مواجهة الرقابة المشددة (سواء فضلت ثقافة المؤسسة التمسك القوي بمسائل التكاليف والتقيد بالبرامج، أو فضلت مقاربة أكثر استرخاء لهذه المسائل).
6) المقاربة المعيارية في مواجهة المقاربة البراغماتية للزبائن (سواء توقعت الثقافة أن يتوافق العاملون مع القواعد في احترام الزبائن والإجراءات والأخلاق المهنية، أو أن يعملوا بشكل مرن لكي يلبوا رغبات الزبون أو ينجزوا الأهداف).

15. عموماً، أظهرت النتائج أن أربعة من الأبعاد أعلاه (6.5.3.1) كانت مرتبطة بقوة بالعمل التجاري أو الصناعة التي مثلتها المؤسسات. وهكذا، فالعوامل الرئيسة للمهمة والسوق كانت مؤثرة جداً في تعيين موقع الوحدات بالنسبة لكل بعد. أظهرت الأشغال الصناعية والمؤسسات المكتبية الكبيرة، على سبيل المثال، اهتماماً خاصاً بالعمليات، في حين كانت مؤسسات البحث والتطوير ووحدات الخدمة أكثر اهتماماً بالنتائج. ومالت تلك المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا التقليدية في مهماتها لأن تكون ذات طابع أبرشي في حين أن تلك التي

تستخدم الأجهزة التقنية المتطورة كانت ذات توجه احترافي. وفي بعد الرقابة، مارست الوحدات التي تعمل في الصناعة الصيدلانية، وتلك التي تعمل في القطاع المصرفي رقابة مشددة، في حين أن الوحدات المنخرطة في نشاطات إبداعية فضلت الرقابة الفضفاضة، وعلى نحو مثير للاهتمام، فضلت مديريتا الشرطة اللتان درستا الرقابة الفضفاضة مظهرتين حاجتهما لإعطاء الضباط على الأرض درجة جيدة من حرية التصرف في عملهم للحفاظ على القانون والنظام. وعلى الرغم من ذلك، مالت تلك الوحدات المنخرطة في تطبيق القوانين أو العاملة في ظل شروط احتكارية باتجاه مقاربة معيارية لأتباعها، في حين كانت وحدات الخدمة وتلك التي تعمل في أسواق تنافسية براغماتية في مقاربتها.

16. لم يتأثر أيٌّ من البعدين الباقيين تأثراً كبيراً بالمهمة والسوق، وكان يرجح أن يكونا نتاج موقف المؤسس من العاملين، أو، في حالة الأنظمة المفتوحة أو المغلقة بالأفضليات الوطنية. يعقب هفستيد أن أبعاد الثقافة الستة ليست إلزامية، وبتعبير آخر ليس هناك في الحقيقة مواقف جيدة أو سيئة، ويسلم جدلاً بالاختلاف مع وجهات نظر بيترز و ووترمان (1987)[7] بشأن المعايير المطلوبة "للتفوق" (راجع الفصل 24 الفقرة 19).

17. **ثمة مساهمان جديدان كبيران في التفكير حول ثقافات المؤسسة هما ترومبنارس وهامبدن ترنر Trompenaars & Hampden-Turner (1997)[8]. فأبحاثهما في هذا الحقل عبر** الوظيفة والشركة والحدود الوطنية توصلت إلى ثلاثة استنتاجات رئيسة، هي (1) لا توجد "طريقة واحدة هي الأفضل" في الإدارة والتنظيم، و(2) إنه لأمر هام بالنسبة إلى المديرين أن يدركوا ويفهموا ثقافتهم الشخصية الخاصة وكيف تحصل الفروق الثقافية، و(3) التبصر الثقافي حيوي في فهم التوتر بين الثقافات المحلية والمسائل العالمية في الشركات الدولية. وقد تركزت معظم نقاشاتهما على الفروق الثقافية الوطنية، التي سنلخصها لاحقاً (راجع الفصل 15). لكن ملاحظاتهما حول ثقافة المؤسسة جديرة بالإشارة هنا.

18. يؤكد ترومبنارس وهامبدن ترنر أن الثقافة قضية معانٍ مشتركة تؤثر في أولوياتنا وأفعالنا وقيمنا. وهكذا، في مؤسسات العمل المعاني التي يعينها العاملون لمفاهيم مثل

---

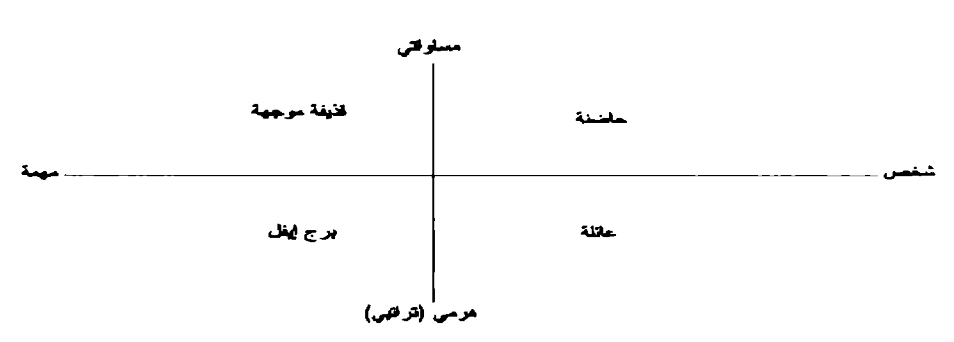
[7] Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row.

[8] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd edition), Nicholas Brealey Publishing.

"المؤسسة" مع بنيتها وممارساتها وسياساتها تُعرِّف بثقافتها. ولا توجد قوانين تنظيم شاملة للوصول إلى النتائج الأمثل. بل لا توجد إلا طرق تقييم كيف يصنع العاملون في ثقافات مختلفة معنى لتجاربهم. وخلال النصف الثاني من القرن العشرين، قدمت حلول مختلفة لتمكين المؤسسات من القيام بأداء أكثر فعالية ـ **الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الكلية إعادة هندسة مشروع العمل**، إدارة الأداء، لنذكر القليل منها وحسب ـ لكن معظم هذه الأفكار متجذرة في الثقافات الشمال أمريكية والشمال غرب أوروبية. وقد بينت التجربة أنها لا تنجح إذا نقلت من ثقافة وطنية معينة إلى أخرى دون تكييف.

19. وينبغي ملاحظة أنه حتى داخل الاتحاد الأوروبي، الذي لتطوره تأثير كبير على تغيير ثقافات أعضائه الوطنية، توجد ميادين كثيرة في الحياة حيث التماثل لا يمكن أن يفرَض. ويجب أن تعطى الحكومات وقتاً لتقديم أنظمة جديدة، مثل العملة المشتركة، وفي حالات أخرى، مثل الدفع إلى اليسار أو اليمين، حيث يسمح للدول الأعضاء بالحفاظ على التقاليد الوطنية.

20. في معاينة تأثير الثقافات الوطنية على ثقافة المؤسسة، حدد ترمبنارس وزميله أربعة أنماط من ثقافة الشركة المستمدة من بعدين رئيسين هما: البعد الموجه **بالشخص** ضد الموجه **بالمهمة**، والانحياز إلى البنية **المساواتية** ضد البنية **التراتبية (الهرمية)**. وقد أنتج **استخدام هذين البعدين تصنيفاً لأربعة أنماط بديلة من الثقافة، هي المبينة في الشكل 13.3.**



الشكل 13.3 أربع ثقافات للشركة (تستند إلى رؤية ترومبينارس وهامبدن ترنر 1997)

ويمكن اختصار الأنماط الأربعة للثقافة كما يلي:

- **العائلة**، حيث الثقافة المهيمنة هي الثقافة الأبوية، وحيث السلطة تمارَس عبر الأعضاء

لا عليهم. وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد شك أن القائد يعرف أفضل! هذه الثقافة مماثلة لثقافة السلطة لدى هاندي (في النص المقتبس).

- **الحاضنة**، في المقابل، تمقت التراتبية وتشجع المساواة، حيث العلاقات عفوية والإبداع محترم جداً. هذا النمط قريب من نمط هاندي **لثقافة الشخص**.
- **القذيفة الموجهة** ثقافة تزدهر على عمل فريق ناجح في حل المشكلات. العاملون فيه فخورون بأنفسهم لحرفيتهم. هذه الثقافة مماثلة **لثقافة المهمة** عند هاندي.
- **ثقافة برج إيفل**، كما يمكن أن يتوقَّع، هي الثقافة التي تجسد البيروقراطية. يضع التأكيد على المهمة والأدوار ضمن تراتبيّة معرَّفة هذا المثال على قدم المساواة مع **ثقافة الدور** عند هاندي.

21. طبعاً أية مماثلة هي بالضرورة تبسيط مفرط، وهذا ما يعترف به كل الكتاب المشهورين في ثقافات المؤسسة والإدارة. لكن ثمة جانب مفيد في المماثلة هو أنها تؤكد الخصائص المميزة الرئيسة في سيناريوهات بديلة. ويمكنها أيضاً أن تساعد المديرين على تحديد وضعهم الخاص، وربما على أن يصبحوا أكثر تحسساً بالبدائل التي قد تكون موجودة في زبائنهم أو مزوديهم أو جهات معنية أخرى.

التعرف على ثقافة ما

22. عندما يقال كل شيء حول الجانب النظري في الثقافة وينجز، يبقى السؤال العملي: "أين وكيف يتوصل المديرون إلى معرفة الثقافة المهيمنة في مؤسستهم؟" أين ينبغي أن ينظروا، وما هي الأسئلة التي يجب أن يسألوها؟ كما يبين الشكل 13.1، ثمة عوامل عديدة هي مصدر معين للثقافة ومظهر معاً. بعض الأمثلة على الطرق التي يتعلم فيها المديرون حول ثقافتهم مبينة في القائمة التالية:

المصدر/ الوسيلة	الأمثلة
* بيان مهمة المؤسسة	"أن تكون الشركة الأفضل والأكثر نجاحاً في صناعة الطيران" (*British Airways*) "إننا ملتزمون... بعملية تطوير بوسائل سلمية تستهدف مساعدة الناس؛ لاسيما الفقراء والمحرومين، بغض النظر عن سياسة وأسلوب النظام الذي يعيشون في ظله..." (*Oxfam)*)
* غايات الشركة	"أن نقدم الخدمة العامة المتفوقة والقيمة الجيدة للمال في كل قطاعات السوق التي ننافس فيها" (*British Airways*) "ستكون البساطة والاقتصاد وتجنب التبديد عناصر في أسلوب حياة شركتنا..." (*Oxfam)*)
* بيانات السياسة	"لا نميز ضد أي شخص على أي أساس. المعيار الوحيد في الانتقاء للترقية هو ملاءمة أي متقدم للوظيفة..." (*Spencer Marks &*) "سننافس بحيوية لكن بعدالة في السوق، ولن نسعى إلى استخدام موقعنا في السوق بطريقة تضر بمنافسينا على نحو جائر." (*British Telecommunications*)
* طقوس مؤسساتية	خطاب رسمي للطاقم يقدمه المدير العام أو مدير كبير آخر. برامج توظيف لقادمين جدد. حفلات تقاعد/ خطابات مغادرة. مراسم مكافأة لطاقم المبيعات الرئيس.
* شعارات المؤسسة	معهد المقاييس البريطانية علامة الطائرة الورقية شعارات الشركة (مثال BMW/ ICI/ Virgin)

	شعارات أخرى (مثل الصليب الأحمر). أسماء علامات تجارية (مثل، BMW/ICI/Virgin).
***إجراءات/ قواعد**	إجراءات تشغيل قياسية/ برنامج لخط الإنتاج أو الأعمال الروتينية الكتابية. قواعد بشأن اللباس وتسريحة الشعر، والأحجار الكريمة إلخ إجراءات السلامة والأمان.
*** مواقف الإدارة**	إلى أي مدى تنجز الإدارة العليا الاتساق في القيم داخل المؤسسة. إلى أي مدى تعزز الإدارة المتوسطة، أو ربما تناقض سياسة المؤسسة الرسمية أو ممارستها؟ إلى أي حد يُسمَح بالثقافات غير الرسمية (مثلاً في ما يتعلق بممارسات محددة بديلة)؟
*** مواقف المجموعة النظيرة**	**إلى أي مدى يتوافق فريق عمل المستخدم نفسه، أو يعمل ضد، مع الإجراءات الرسمية في الشركة؟**
*** بنية المؤسسة**	ما هي الرسائل التي ترسلها الطريقة التي ينظم العمل وفقها والتشارك في المسؤولية؟ كم جيداً وبأية طرق تسهل البنية أو تعرقل الاتصالات اليومية بين المستخدمين؟
*** مواقف طاقم التدريب**	إلى أي مدى تعكس مواقف طاقم التدريب السياسات الرسمية في الشركة وأساليبها وإجراءاتها في حثهم ودورات تدريبية/ نشاطات أخرى؟
*** التكنولوجيا**	ما هو وضع التكنولوجيا في المؤسسة؟ كيف يتوقع العاملون التعامل معها؟ من هم التكنوقراط في المؤسسة؟

23. ليس المستخدمون، طبعاً، المجموعة الوحيدة التي تتأثر بثقافة المؤسسة. هم على الأرجح الذين يتلقون الثقافة، ويساعدون على تشكيلها أيضاً. لكن، ثمة أوساط أخرى معنية تتأثر بها. في الحقيقة، تلك المجموعة القوية من الأوساط المعنية التي تدعى "زبائن"لا تختبر الثقافة من الخارج وحسب، بل هي أكثر تأثيراً في تطويرها من المستخدمين الذين عليهم أن يعيشوا أو يعملوا فيها! فالزبائن يختبرون ماذا يعني أن تعاملك المؤسسة كزبون. ستكون التجربة بالنسبة للبعض مفيدة بالكامل، وبالنسبة لآخرين قد تكون مزيجاً من المنافع والإحباط، وقد تكون لبعض ثالث سلبية تماماً. سيكتسبون تجربتهم النسبية من مصدرَين، بواسطة المنتج أو الخدمة النهائية، التي سعوا إليها، والطريقة التي وصلتهم بها. تساعد ردود الزبائن إلى المؤسسة على تشكيل (أو إعادة تشكيل) ثقافتها من خلال ممارسة ضغط أفضليات المشترين لديها. ففي أسواق اليوم، حيث توجد درجة عالية من المنافسة بين مزودي السلع والخدمات، يُنظر إلى رغبات الزبون أنها الأعلى في مؤسسات كثيرة. وهكذا، ستعدل معايير ثقافتها لتستجيب إلى متطلبات الزبون.

24. قد يؤثر سلوك أوساط معنية مثل المزودين والمقرضين (مثلاً البنوك) والمنافسين **أيضاً على ثقافة المؤسسة معتمدين على قوتهم النسبية في وضع معين. فالمنافسون، خاصة،** يمكنهم أن يقوموا بتغييرات في إستراتيجية تسويقهم ومؤسستهم، التي لا تغير ثقافتهم الخاصة، بل تسهم أيضاً في تغيير الثقافات الأخرى، التي قد تضطر إلى الحذو حذوهم للحفاظ على حصة في السوق. على سبيل المثال، يوجد الكثير من التغيير في سوق التأمين في المملكة المتحدة في الوقت الحاضر، حيث تسعى شركات كثيرة إلى الاندماج مع أخرى لتكسب مدخلاً إلى قاعدة زبون أوسع، وتستفيد من منظومات كمبيوتر مشتركة واسعة لتقليص تكاليف التشغيل. ويحاول عدد قليل من الشركات العريقة الراسخة مقاومة الميل إلى المشاركة مع منافسين. وهذا لأنها تمتلك ثقافة مختلفة نتيجة لأنها مملوكة من حاملي بوليصتها (الذين يملكون ما يسمى الوضع التبادلي "mutual"status) بدلاً من حملة الأسهم. إذا كان عليها أن تصبح شركات محدودة فستدفع جزءاً من أرباحها إلى حملة أسهمها بدلاً من دفعها علاوات إلى حَمَلة البوليصة. تميل شركات الوضع التبادلي إلى العمل بتكاليف تشغيل أقل من الشركات المحدودة في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من هذه الميزة فقد تخسر إذا استطاعت

الشركات المنافسة التي تندمج بنجاح من جني مكاسب كبيرة. وتنطبق اعتبارات مماثلة في ميادين أخرى من الخدمات المالية حيث تدرس مؤسسات مالية عديدة إمكانية أن تغدو بنوكاً أو أن تبيع كل ما لديها للبنوك، وبالتالي تغير وضعها التبادلي وهذا بالتأكيد سيؤثر على ثقافتها الحالية، عند الانطلاق إلى سوق خدمات مالية أوسع كثيراً (مثلاً تشمل ليس مجرد الرهانات، بل الخدمات المصرفية والأخرى).

25. المهم للمديرين أن يعوا ثقافة مؤسستهم، ما دامت إحدى مهماتهم ضمان أن تنتقل القيم والفرضيات التي تنميها الثقافة إلى طاقمهم. ويحتاج المديرون أيضاً إلى أن يكونوا يقظين لتأثير الثقافة على عملهم الخاص وقيمهم، ما داموا في الموقع الذي يجب أن يحدثوا تغييرات في الثقافة. إنهم يختبرون مباشرة تأثير التكنولوجيا وأنظمة العمل وردود أفعال العاملين وبنية الوظائف وقنوات صنع القرار وغيرها، وهم بالتالي قادرون على رؤية المكان الذي تحدث فيه العقبات والتي قد تحتاج إلى أن تُزال. ويفترض مورغان (الذي تم الاستشهاد به) أن المديرين لا يستطيعون مراقبة الثقافة وضبطها في الطريقة التي يدافع عنها كتّاب كثر في الإدارة، لأنها منتشرة على نطاق واسع جداً. ويرى أيضاً أنها ظاهرة معقدة جداً:

عندما نراقب ثقافة ما، سواء في مؤسسة أو في مجتمع على نطاق أوسع، نراقب شكلاً متطوراً من الممارسة الاجتماعية التي تأثرت بتفاعلات معقدة كثيرة بين الناس والأحداث والأوضاع والأفعال والظروف العامة. فالثقافة تتطور دائماً. (ص. 139)

وهكذا، فالمؤسسة التي تتبنى أحد أنماط ثقافة المؤسسة التي حددناها سابقاً في هذا الفصل يرجح ألا تستمر إلى الأبد. حيث يجلب تضافر الأحداث الخارجية والداخلية التغيير في النهاية، وتبرز ثقافة جديدة.

الفصل الرابع عشر

النساء في الإدارة

مقدمة

1. حاولت الدول القومية في السنوات الأخيرة في أجزاء كثيرة من العالم تحسين مكانة النساء في مجتمعاتها. وأحد العناصر المهمة في السياسات الوطنية هو دخول النساء إلى مجموعة أكبر من الوظائف، بما فيها تلك التي على مستوى الإدارة. وقدمت دول كثيرة، من ضمنها بريطانيا العظمى، تشريعات لمنع التمييز غير العادل ضد النساء في مكان العمل. ومثل هذه التشريعات (راجع الفصل 50) لا يمكنها أن تحدث بذاتها التغييرات التي تسعى إليها الحكومات، لكنها يمكن أن تخدم في التأثير على المواقف الذكورية من دور النساء في العمل.

2. لا يزال ثمة الكثير من التقدم الذي يجب أن يتحقق، لاسيما في ما يتعلق بتعيين النساء في الأدوار الإدارية الوسطى والعالية. وقد قدّر (ديفيدسن وكوبر، 1993)[1] أن النساء، في المملكة المتحدة، يشغلن أقل من 5% من المناصب الإدارية العالية، وربما نحو 26% من كل المناصب الإدارية. هذا في وضع يشغلن فيه أكثر من 40% من قوة العمل الإجمالية. يدرس هذا الفصل بعض المسائل الأساسية المتعلقة باستخدام النساء في مناصب إدارية في مكان العمل. ويكمن الحل لهذه المشكلات بشكل أساسي في إحداث تغيير ثقافي جماهيري في المؤسسات في ما يتعلق بمعظم الممارسات التي أشير إليها في أماكن أخرى في هذا الكتاب، لأنه لا يوجد أي جانب في الممارسة الإدارية لا يستفيد من مشاركة أكبر للنساء.

---

[1] Davidson, M. & Cooper, C. (eds) (1993), *European Women in Business and Management*, Paul Chapman.

الخلفية الاجتماعية

3. تختلف المواقف من دور النساء كربات بيوت و/ أو عاملات من مجتمع إلى آخر. تؤكد بعض المجتمعات على دور النساء زوجات وأمهات وربات بيوت. ومواقف المجتمعات متحيزة بشكل عام ضد أخذ النساء أي شيء غير المستوى الأدنى من العمل نسبياً أو العمل بدوام غير كامل. ويميل التعليم بالنسبة للنساء في مثل هذه الظروف إلى أن يتكيَّف مع هذه الافتراضات بشأن دور المرأة. وبالمقارنة، توقعات الرجال باعتبارهم كاسبي قوت العائلة عالية، وبالتالي فالسلوك الاجتماعي مهيأ لتعليم وتدريب ودعم الرجال في التشغيل. وفي ظرف كهذا حظوظ النساء في القدرة على الفوز بمناصب إدارية ضعيفة، إلا في مهن مثل تعليم الأطفال والتمريض والعمل الاجتماعي، حيث تُستخدَم النساء في صفة مهنية.

4. في المملكة المتحدة، بُذِلت جهود كبرى على مدى العقدين الماضيين لإزالة العقبات التي **تحول دون تطور النساء المهني. ويهدف تشريع مثل قانون التمييز الجنسي لعام 1975، وقانون** المرتّب المتساوي لعام 1970 إلى تشجيع المزيد من إنصاف النساء في العمل. والجهود الأخرى لتحسين حصة استخدام النساء تشمل برامج تطوير مثل وايز WISE (النساء في العلوم والأعمال الهندسية) والفرصة OPPOTUNITY 2000 . وهو برنامج أُطلِق عام 1991 بهدف "زيادة نوعية وكمية مساهمة النساء في قوة العمل بحلول عام 2000." ومع هذه التطورات المختلفة، لكن ليس بالضرورة بسببها، بدأت النساء يلعبن دوراً أكثر نشاطاً في الإدارة. وقد بينت إحدى الدراسات الرسمية (1993)[2] أن النساء يشغلن 33% من المناصب الموصوفة بأنها منصب مدير، لكن الكثير من هذه المناصب هي تقليدياً أعمال نسائية. وفي الأدوار الأعلى مرتبة، كما سبق وأشرنا، تتخلف النساء كثيراً وراء الرجال وخارج التناسب حتى في وجودهن في الإدارات الوسطى.

---

[2] *Labour Force Survey, 1993.* HMSO

5. لماذا تمثيل النساء ضعيف في المستويات الإدارية؟ لقد قدِّمت أسباب عديدة، تشمل ما يلي:

- المواقف الاجتماعية المشار إليها أعلاه،
- الخلاف حول دمج العمل مع مسؤوليات الأسرة،
- عدم توفير منشآت الحضانة/ الرعاية للأمهات العاملات،
- الهيكلة التقليدية للعمل الذي يقوم على حاجات الرجال للعمل بدوام كامل ومهنة باعتبارهم كاسبي القوت الأساسيين،
- حاجة الكثير من النساء للعمل الجزئي أو المؤقت للجمع بين العمل ومسؤولياتهن المنزلية، للأطفال، عندما يكونون صغاراً، وللأقرباء الكبار عندما يتقدمون في العمر،
- مزاعم الكثير من المديرين الذكور أن النساء لسن مهتمات بالترقية و/ أو العمل بدوام كامل،
- حاجة الكثير من النساء لأخذ إجازات عمل طويلة لتنشئة الأطفال و/ أو العناية بالأقرباء الأكبر سناً،
- **الافتقار إلى شبكة اجتماعية فعالة في المستويات الإدارية العالية والمتوسطة،**
- هيمنة القيم الذكورية في ثقافات المؤسسة.

6. في مواجهة هذه الصعوبات، على النساء أن يجدن استراتيجيات مواجهة. تحدد فلاندرز (1994)[3] ثمانية نماذج عملية مختلفة تبنتها النساء، تتراوح من العمل بدوام كامل دون انقطاع عن العمل، أو مجرد إجازات أمومة قصيرة، عبر أشكال واسعة من العمل بدوام جزئي إلى العمل الذاتي. وكما لو أن تلك لم تكن كافية، لم تشمل قائمتها أنها تعمل ربة بيت دواماً كاملاً! واستنتاجها هو أن:

" لذلك يرجح أن تطلب النساء أكثر من الرجال عملاً يتيح لهن المرونة. إجازات عمل للولادة أو العناية بالأقرباء الأكبر سناً جزء حتمي من حياة عمل نساء كثيرات..." (ص.5)

---

[3] Flanders, M. (1994), *Breakthrough – The career woman's guide to shattering the glass ceiling*, Paul Chapman.

والتضمين الواضح هنا هو أنه، إذا كان على المرأة أن تحقق تقدماً أكبر في الحصول على مناصب إدارية، ينبغي إعادة هيكلة العمل ليتيح مرونة أكبر في العمل - بما في ذلك العمل الجزئي للإداريين، إجازات عمل متفق عليها، ترتيبات محسنة لإعادة تقديم المديرين من النساء إلى هرم الإدارة بعد إجازة وتدابير مسهلة أخرى.

7. هيكلة العمل ليست المشكلة الوحيدة بالنسبة للنساء. فالتحيز الذكوري مشكلة أخرى. توضح فلاندرز، في حين أن تجربة الماضي تساعدنا على تقرير الكيفية التي ينبغي أن نعمل وفقها في الحاضر، فإنها على الرغم من ذلك مهمة لرؤية ما إذا كانت تلك التجربة لا تزال صالحة. فالرجال، خصوصاً، يحتاجون إلى اختبار مواقفهم الحالية تجاه استخدام المديرات، ما دامت هذه المواقف قد لا تكون دائماً قائمة على دليل معقول إزاء أداء المرأة. وتشمل الأساطير النموذجية أو التحيزات التي تحددها ما يلي:

- "النساء يكرهن السلطة، أو يخفن منها"
- "النساء يفتقرن إلى المزايا القيادية، ولاسيما الحزم"
- "النساء دون رحمة بطريقة غير مناسبة في مكان العمل"

ثمة دليل ضئيل لتبرير مثل هذه التحيزات، ولا يمكن أن تستخدَم بشكل عادل للتمييز ضد النساء في الإدارة. ومهما يكن، فهذه التحيزات موجودة، وحتى يتم تجاوزها سيتواصل وجود النساء في موقع المتأذي كثيراً في السعي من أجل نصيب أكثر عدلاً في المناصب الإدارية.

الفروق الجنسية في العمل

8. يبرز الكثير من الأساطير حول حاجات النساء ورغباتهن وقدراتهن من مزاعم اختلقها الرجال حول النساء في أمكنة العمل. وقد مال البحث في الفروق الجنسية في العمل إلى التركيز على تحديد الفروق الجسدية والمعرفية والتحفيزية بين الرجال والنساء. وعاينت بعض الدراسات الفروق في أساليب القيادة والمواقف تجاه العمل. كقاعدة عامة، آخذين في الحسبان مجموعة كبيرة من الدراسات، تشير معظم الأبحاث إلى أن هناك فروقاً قليلة مهمة بين أداء الجنسين في العمل، لاسيما في الأوضاع التي تكون فيها قادرة على المنافسة بشروط متساوية.

9. حيث تكون القوة الجسدية المحضة متضمنة يكون الرجال متفوقين على النساء بشكل ثابت، كون الرجال بشكل عام أطول وأضخم وأقوى عضلياً. ومع ذلك، فالمناسبات التي تكون فيها القوة العضلية المحضة هي المطلوبة هذه الأيام نادرة جداً في بيئة العمل، وهكذا فالفروق الجسدية بين أداء الرجال والنساء ليست مناسبة إلى حدٍّ كبير. أما عندما يأتي الأمر إلى العقل، أي المعرفة والمهارات فثمة فروق ملحوظة بين الجنسين، لكن هذه مرتبطة بجوانب محددة من الذكاء، وليس إلى فروق في الذكاء العام. تراجع كُلوِل (في فينيكوم وكلول، 1995)[4] بحثاً حديثاً وتقدم تقريراً عن دراساتها الشخصية في ما يتعلق بالمهارات الشفوية وتعقب أنه:"بين البالغين. يميل الرجال إلى امتلاك أفضلية في حل الأشياء المتماثلة، لكن النساء يتفوقن على الرجال في معظم الاختبارات الشفوية الأخرى، بما في ذلك المفردات والجناس التصحيفي والفصاحة الشفوية" (ص. 25) وتلاحظ أن القدرة المكانية البصرية - وهي مهمة للمهندسين ومهندسي العمارة وأطقم الطائرات، على سبيل المثال . أعلى لدى الرجال من النساء. وهكذا هو الأمر في ، على الرغم من أنه في المستويات من الأداء توجد فروق ضئيلة بين الجنسين.

10. **يشير بحث كلوِل الشخصي إلى أنه، على الرغم من تفوق النساء شفوياً على الرجال، تُبخَس قيمة أساليب التواصل التي يتبنينها في العمل.** ووجدت أن النساء يملن لأن يكنّ أكثر تهذيباً من الرجال، ويمتلكن ميلاً قوياً لتعديل بياناتهن، ويملن إلى استخدام نفي المسؤولية (مثل، أعرف أن هذا يبدو تافهاً، لكن ألا يمكننا أن نبني استراتيجية...). وكما يبدو، يؤخذ مثل هذا الفرق بالنسبة للآخرين مؤشر ضعف، لاسيما الرجال، الذين وجدت أنهم نموذجياً أقل إصغاء من النساء، وأكثر مقاطعة وأكثر استخداماً للغة العدوانية. وتعقب كلوِل أن "... لايُحطّ من شأن الأساليب الشفوية المرتبطة بخطاب النساء وحسب، بل هناك دليل على أنه لايُحطّ من شأنها أكثر في ما يخص النساء من الرجال.. ويبين البحث.. يُنظَر إلى النساء اللواتي يستخدمن.. نفي المسؤولية على أنهن أقل ذكاء وأقل معرفة... من النساء اللواتي لايستخدمن هذه الأساليب النسوية... (و).. أقل ذكاء ومعرفة من الرجال الذين يستخدمون تلك الأساليب"! (ص 29)

---

[4] Vinnicombe, S. & Colwill, A. (1995), *The Essence of Women in Management*, Prentice-Hall.

هذا النوع من الأدلة من بحث حديث ساعد على الإشارة إلى الهيمنة الذكورية المغروسة عميقاً في بيئة العمل. إنها ليست مجرد مسألة تحيز الرجال ضد النساء في الأدوار الإدارية، بل ضعف تجربة النساء الصريح - على مدى عقود من الزمن، إن لم يكن قرون - في الأدوار المسؤولة في مكان العمل. هذا انعكاس لثقافة المؤسسة (راجع الفصل الثالث عشر)، حيث ثقافة القيادة في العمل رسخها الرجال للرجال. وبالنسبة لهذا التقليد الثقافي يتطلب تغيير الرجال والنساء أن يصغي كل منهم للآخر ويتعلم منه.

11. قدمت مارشال (1993)[5] في موضوع النساء وثقافة المؤسسة بعض الملاحظات المثيرة للاهتمام، هي:

"أرى القيم الذكورية والأنثوية أنها خصائص لكل من الجنسين مدخل إليها... النساء والرجال، إذن، كلاهما الشيء نفسه والشيء المختلف. حتى عهد قريب أكد باحثون كثر على الأشياء المتماثلة ليفوزوا بقبول النساء في الاستخدام. غير أن موضوع المساواة هذا في ما يتعلق بالتماثل شوّه حياة الكثير من النساء وترك ثقافات المؤسسة ثابتة دون تغيير إلى درجة كبيرة من خلال تضمين النساء."

يجب أن يلاحظ ذلك، ليس بين الرجل والمرأة، بل بين قيمهما، وهي تميز كما يلي:

قيم الرجل	قيم المرأة
تأكيد الذات	الاعتماد المتبادل
الاستقلال	التعاون
التحكم	التقبل
التنافس	الاندماج
إدراك مركز	قبول
عقلانية	وعي النماذج والكليات والظروف المحيطة
الوضوح	اللهجة العاطفية

---

[5] Marshall, J. (1993), 'Patterns of Cultural Awareness: Coping Strategies for Women Managers', in Long, C. & Kahn, S. (eds), *Women, Work and Coping*, McGill-Queens University.

التمييز	الوجود
الفعالية	الحدس
	التوليف

12. تبرهن مارشال على أن المجتمع الغربي أعطى الغلبة لقيم الرجال، التي شكلت مؤسساته ولغته ومعاييره الثقافية. وهذا يفضي، كما تزعم، إلى فرضيات عندما تدرك باعتبارها مخالفة للرجال، تعتبر النساء أدنى مرتبة – خصائص النساء وقيمهن، مثل العواطف والحدس والاعتماد المتبادل. تنكر الشرعية وتُقمع بشكل خفي أو معلن. والمحزن، يمكن أن يقال الشيء نفسه عن معظم المجتمعات الإنسانية.

13. في مسألة النساء والقيادة، أجرت إيغلي وجونسون (1990)[6] مراجعة وثائقية تضمنت 370 مقارنة في الأساليب بين المديرين رجالاً ونساء. يمكن تلخيص الاستنتاجات التي استخلصاها من كل الدراسات التي تقصياها كما يلي:

1) **تتبنى النساء بشكل عام أسلوباً أكثر ديمقراطية أو مشاركة مقارنة مع الرجال الذين يفضلون أسلوباً استبدادياً أو توجيهياً،**

2) في الأوضاع التي توضع فيها الخطط أو تدرس (مثل التقييمات) مال الرجال لأن يكونوا أكثر توجهاً بالمهمة من النساء. لكن في أوضاع العمل العادي لم تكن ثمة فروق ملحوظة في الأساليب الموجهة بالعمل بين الجنسين.

3) في الأوضاع التي توضع فيها الخطط أو تدرس (مثل التقييمات) مالت النساء لأن يكن أكثر توجهاً بشكل شخصي من الرجال، لكن ثانية في العمل العادي مثل هذه الفروق لم تكن بارزة.

في العموم، كان هناك فروق أقل في أسلوب القيادة في مكان العمل مما كان يتوقع، لكن فارقاً ثابتاً ظل قائماً ـ تبنت المديرات نموذجاً ديمقراطياً تشاركياً أكثر من نظرائهن المديرين.

---

[6] Eagly, A. & Johnson, B., 'Gender and leadership style: A meta-analysis', in *Psychological Bulletin* Vol. 108, No. 2 (1990), p 233–256.

والمثير للسخرية، مثل هذه المقاربة للقيادة هي المقاربة الأكثر تفضيلاً لدى ذوي النفوذ، الذين معظمهم من الرجال!

14. جرت دراسات بحثية كثيرة على الفروق الممكنة بين الرجال والنساء في مثل هذه الجوانب من السلوك في أمكنة العمل كالدوافع والمواقف من العمل والقدرة على تحريك الفرق وفي أداء العمل بشكل عام. وتكشف النتائج بشكل جلي أنه في هذه النقاط لا توجد فروق كبيرة بين الجنسين. وبالتالي ماذا يمكن للمؤسسات والأفراد أن يفعلوا ليتاح للنساء أن يقدمن مساهمة كاملة في فعاليات العمل؟

النساء في مكان العمل. اختراق السقف الزجاجي

15. أشير إلى الصعوبات التي واجهتها النساء، في محاولة النفاذ إلى ما كان، ولا يزال، بشكل أساسي عالم الرجال، أنها "السقف الزجاجي"، تشبيه يحاول أن يصف الحاجز الشفاف بشكل مهذب الذي يمنع النساء من الفوز بالوصول إلى الأدوار العليا في مؤسساتهن. ومع أخذ **طبيعة هيمنة الرجل على مكان العمل بالحسبان، ماذا يمكن للمؤسسات أن تفعل لتحقق عدلاً** أكبر للنساء وتوازناً أفضل للجنسين في الأدوار الإدارية؟

16. ثمة تدابير عديدة ممكنة يمكن أن تتخذ على مستوى ما في مؤسسة لتوفير هيكلة أكثر عدلاً في شروط العمل. وهذه هي الأكثر احتمالاً لأن تنجح (أي أن تُقبَل بشكل كامل من الجنسين) إذا كانت مفتوحة لكل من الرجال والنساء، وهكذا تتجنب الاتهامات الممكنة سواء في تفضيل الرجال أو رعاية النساء. وتشمل الخطوات التي يمكن أن تتخذ ما يلي:

- الذهاب أبعد من دعم غالباً مطالب الحد الأدنى في التشريع (مثل في ما يتعلق بالتمييز الجنسي)
- زيادة فرص العمل الجزئي للطاقم الدائم
- السماح بساعات عمل مرنة، حيث يمكن لهذه المقاربة أن تُكيَّف ضمن المهام المعتادة في الوظيفة

- جعل المشاركة في الوظيفة أمراً متاحاً، حيث يمكن أن يكون ذلك عملياً، مع أخذ مهام الوظيفة بالحسبان
- تعزيز فرص التدريب للمديرين المحتملين، لاسيما في مثل هذه الجوانب من العمل مثل مهارات القيادة والحزم وتنظيم الوقت
- تقديم فرص التطوير الشخصية في شكل الإعارة، والمشاريع الخاصة والفرص الأخرى لمواجهة تحديات جديدة وتوسيع التجربة في الأدوار الإدارية
- تطوير وعي التدريب بالنسبة للإدارة العليا تجاه فوائد النساء المديرات
- تقديم عطل مهنية
- توفير حضانة للمستخدمين ذوي المسؤوليات الأسرية أو الدفع مقابل ذلك.
- ضمان ألا تغدو حقوق الأفراد المكتسبة (مثلاً في التقاعد والاستراحات وغيرها) غير ذات فائدة موضوعياً لأن الموظف مستخدم بدوام جزئي أو لديه انقطاعات أثناء خدمته في المؤسسة.

17. **على الرغم من أن الكثير من الخطوات المذكورة أعلاه تركز على الجوانب العملية في** شروط الاستخدام، فإنها ترسل رغم ذلك رسائل قوية إلى أعضاء المؤسسة ككل. وعلى نحو فعال، الاهتمام بما تنطوي عليه الخطوات المذكورة أعلاه وهو تغيير ثقافي في المؤسسة. يوضح مك دوغال وبريلي McDougall & Briley (1994)[7] أن التغيير عموماً والتغيير في الفرص المتساوية خصوصاً، يتطلب "سبباً معقولاً ومقبولاً للبدء بمثل هذا التغيير" (ص. 22). ويتابعان ليشيرا إلى أن هناك ضغوطاً خارجية متزايدة على المؤسسات لإعارة اهتمام أكبر إلى دور النساء في مكان العمل، التي يحتمل أن تقدم الأسباب المعقولة والمقبولة التي أشير إليها. والضغوط تعطي دفعاً لعدد من التوجيهات في المؤسسة، تتضمن ما يلي:

- تقديم هياكل مؤسساتية أوسع تتطلب مجموعة أوسع من المهارات من كل مستخدم
- الطلب من المديرين في المؤسسات الأكثر اتساعاً أن يشجعوا المرونة في العمل.

---

[7] McDougall,M. & Briley, S. (1993), *Developing Women Managers*, HMSO.

- اعتماد متزايد على عمل الفريق في المؤسسات. وضع يبدو على الأرجح أنه في صالح المديرات من النساء، ما دام ذلك يتطلب أساليب قيادة تشاركية.
- يخلق الانتقال إلى زيادة حرية اختيار العاملين لعملهم (التمكين) فرصاً أكثر للنساء لتجربة ممارسة السلطة
- استخدام المعايير الموضوعية الخارجية في العمل (من خلال التوصيف المهني الوطني/ هيئة معايير المستثمرين من العاملين وغير ذلك) يمكّن النساء من المنافسة مع الرجال في شروط متساوية في إظهار قدراتهن في العمل.
- لم تعد البنى المهنية القديمة متوفرة، في الوقت الذي تغير فيه المؤسسات بنى عملها الوظيفية بزيادة التواتر داخل بناها العامة الأوسع، وهكذا تقدم للرجال كما النساء تجربة التغييرات الوظيفية، وفترات البطالة، والعمل المؤقت وتطوير حقيبة الأعمال بينما يتقدمون في حياتهم العملية. والانقطاع عن العمل بالنسبة للنساء في مثل هذه الظروف أقل احتمالاً لأن يُرى عقبة لتشغيل النساء، وأكثر واقعية في حياة الجميع.

18. يستخلص مكدوغال وبريلي أن التغيير الثقافي في ذاته قد لا يكون كافياً. وما هو مطلوب أن يتضمن التغيير الثقافي التزاماً صريحاً بالفرص المتساوية. وهذا يتطلب بشكل واضح دعم الإدارة العليا، التي تتضمن بيانات تؤكد على أن "المساهمات المحددة أن... زيادة تمثيل النساء في المناصب الإدارية الممكن التحقيق يجب أن يكون مميزاً ومبلّغاً لكل العاملين" (ص. 94). ويتطلب أيضاً استثمار موارد كافية لإنجاز برنامج التغيير، الذي يجب أن يشمل استراتيجية التدريب والتعليم في ما يتعلق بالنساء المتدربات ومديري خط الإنتاج، و، الأكثر أهمية، نُظماً وبنى لدعم التغيير (مثلاً، الذي يشمل فرصاً متساوية باعتبارها مجال نتيجة رئيسة مرغوبة بالنسبة للمديرين)". (ص. 94)

19. حكم بنى العمل وشروط التشغيل الأكثر عدلاً، المقترنة بالمحاولات الحقيقية لتقديم ثقافة تفعل كلاً من قيم الرجال والنساء، وحدها التي يمكنها أن تنجح بالنسبة للنساء إذا أُعددن لاغتنام فائدة هذه التحسينات. وصف شين Schein (1968)[8] قبل سنين كثيرة ثلاث

---

[8] Schein, E.H. (1968), 'Organisational Socialisation and the Profession of Management', in *Industrial Management Review,9, No.2.*

طرق يستطيع العاملون من خلالها الاستجابة لجهود المؤسسة لفرض امتثال لقيمها وتوقعاتها، أي، التوافق مع ثقافتها. يمكنهم أخذ ثلاثة مواقف هي:

1) يمكنهم أن يتوافقوا بقبول قيم المؤسسات ومعاييرها

2) يمكنهم أن يتمردوا برفض هذه القيم والمعايير، ويتحملوا العواقب التي قد تكون إيجابية، ولكن الأرجح أن تفضي إلى الاستقالة أو الصرف من العمل

3) يمكن أن يسهموا في "فردية إبداعية" بقبول قيم ومعايير رئيسة محددة في المؤسسة، وتجاهل أخرى، والواضح أن عمل هذا أسهل في بعض الأعمال من أخرى.

20. يرجح أن تؤدي الطريقتان الأخيرتان من الطرق أعلاه في معالجة ثقافة معادية إلى درجة كبيرة في النزاع على الدور، والطريقة الثالثة تتطلب قدراً ما من القسوة الشخصية. يشير مارشال (1993) إلى أن هناك أربع طرق بديلة مفتوحة للنساء تمكنهن من التعامل مع ثقافة مؤسستهن، ولاسيما في ما تطلق عليه مصطلحي: البيئة ذات الروابط الثقافية القوية، والثقافات التي تهيمن عليها قيم الرجال:

- **المرحلة 1- الصامتة.** *"لا يرى الفرد ثقافات المؤسسات أنها قيم رجال مهيمنة. هؤلاء المديرات يقلن إنهن يردن أن يعامَلن كأناس بدلاً من نساء... نموذجياً سيحاولن البرهان على أن كونهن نساء لا يصنع فرقاً لحياتهن العملية أو ترقيهن الوظيفي... بالنسبة للأكثرية أعتقد أنها إلى حد كبير عملية رفض."* تبدو هذه المرحلة تمثل موقف التوافق لدى شين Schein.

- **المرحلة 2- التعبئة.** *"الرد الأول لهذا الإدراك لعدم المساواة الأساسية غالباً ما يكون الغضب... وقد يسبب سلوكها الذي يتسم برد فعل شديد بمشكلات في العلاقات... قد تصبح انعزالية. وأحد الخيارات سيكون إما أن تسمي نفسها "نصيرة للحقوق النسوية" ـ تسمية قلما يُرحَّب بها في المؤسسات... وهذا... نموذج معالجة غير مستقر بالضرورة."* تبدو هذه المرحلة قريبة إلى الموقف التمردي لدى شين.

- **المرحلة الثالثة ـ التمردية.** *تلك النسوة عدوانيات في معنيين على الأقل... يهاجمن عدم المساواة... يتحدين ما يعتبره الآخرون شيئاً بديهياً... ليعلن الأفراد عن آرائهم بهذه*

الطريقة يحتاجون إلى إحساس قوي بالذات وقيمهم الذاتية... ربما يحتجن إلى دعم النساء والرجال المماثلين ذهنياً لتأكيد تفسيراتهن في عالم لا يتوافق بشكل عام مع أفكارهن أو يرفضها... وعلى الرغم من التحدي يقدم الناس في هذا الوضع ثقافة مهيمنة، وهن مقيدات أيضاً بما يُعتبر مقبولاً." يمكن أن تمثل هذه المرحلة تشابكاً بين الوضع التمردي والنزعة الفردية الإبداعية عند شين.

- **المرحلة الرابعة . صنع معنى.** النساء اللواتي يتبنّين هذه المقاربة يفعلن ذلك على أساس أن النساء يمتلكن سلطة مساوية لسلطة الرجال في المؤسسة في ما يتعلق بتشكيل الثقافة. الفرد مرن في وجهات نظرهن، لكن هذا النموذج في التعامل "***يتطلب مستويات عليا من الوعي الشخصي والاجتماعي.***" ويتضمن هذا الوعي تحقيقاً في الأغراض والافتراضات، ليس مختلفاً عن المقاربة المتبناة في إعادة هندسة عملية المشروع التجاري (راجع الفصل 21). وتعقب مارشال أن "... المديرات اللواتي أقابلهن يتكلمن عن عمليات التغيير المؤسساتي والبحث عن استراتيجيات تتسم بهذه الخصائص البارعة. التعاون والتطوير المشترك الذي ربما تتضمنه يتناسب مع القيم النسوية... هذه المديرة تجمع جوانب من المبادئ النسوية والرجولية وتستخدم حساسية المحيط العام للتشكيل والتعديل أيضاً."

21. تعترف مارشال بأن الوصول إلى المرحلة الرابعة يتطلب قفزة في الإيمان. ويشمل ذلك أيضاً "سحب الموافقة والتواطؤ مع العمليات التي تؤكد على ترسيخ الرجال باعتبارهم مالكي السلطة المهيمنة" ويرجَّح أن يتسبب تبني هذا الموقف في "اضطراب مؤسساتي" على الشخص أن يعالجه. وتستنتج مارشال أن هذه المرحلة الأخيرة تقدم خيارات أكثر في ما يخص استراتيجيات النجاح ومعاييرها، لكنها تعترف بأنه "لا يوجد نموذج فعال بالضرورة." وعلى الرغم من ذلك، يوضح تحليلها للخيارات الممكنة للمديرات الموقف الذي يجدن أنفسهن فيه هذه الآونة، وتشير إلى خطوة إيجابية على الأقل إلى الأمام. وفي النهاية، ما ينبغي تغييره هو مواقف الرجال إذا كان ينبغي تمكين النساء في الطريقة التي تعززت فيها سلطة معظم المديرين الكبار.

الفصل الخامس عشر

البيئة الدولية للإدارة

مقدمة

1. لا تستطيع إلا مؤسسات تجارية قليلة في أية دولة تجارية رئيسة أن تتجاهل البعد الدولي في عملها. لأكثر من خمسين عاماً، أسست الشركات الأمريكية الكبرى مثل فورد وجنرال موتورز وكوكاكولا وتكساكو وغيرها بشكل منهجي عمليات في بلدان أخرى، مثل المملكة المتحدة، جالبة معها خبرتها العملية وطرق عملها الإداري وأساليبها التجارية. وخلال السنوات الثلاثين الماضية أنشأت شركات يابانية كبيرة كثيرة عمليات إنتاج وتسويق أيضاً في ما وراء البحار، لاسيما في المملكة المتحدة، وبهذا الفعل نجحت في تقديم عدد من طرق إنتاجها وممارسات طاقمها إلى قوة العمل البريطانية. والأكثر حداثة أنّه بدأ عدد من الشركات الآسيوية الأخرى بالاستثمار في عمليات ما وراء البحار، حيث تمتلك كوريا الجنوبية وماليزيا شركات مثل دايو إلكترونيكس وسامسونغ لها حضور قوي في المملكة المتحدة. ثمة أكثر من 120 شركة كورية جنوبية تعمل في المملكة المتحدة . النسبة الأعلى من الاستثمار الكوري الجنوبي في الاتحاد الأوروبي. كانت التجارة بين الدول ميزة المجتمعات الحيوية منذ زمن الفينيقيين وما هو مختلف اليوم أن مثل هذه التجارة تدار على مستوى عالمي حقاً، وليست حول تبادل السلع والخدمات وحسب، بل حول إنتاجها في اقتصاد الشريك التجاري نفسه أيضاً. فالاقتصاد العالمي يبدأ حقاً بالاندماج معتمداً على وسائل الاتصالات التي لم يحلم بها أسلافنا. وهذا تطور له مضامين هائلة في ما يتعلق بالعمل التجاري الذي قرر أن يغدو ليس متعدد القوميات وحسب بل عالمياً. حيث يجب على المشاريع التجارية والممارسات الإدارية أن تأخذ بالحسبان الفروق الثقافية بالإضافة إلى الاختلاف القانوني والتزام الأنظمة في الدول المختلفة على نحو متزايد.

2. هناك عوامل كثيرة تسهم في البعد الدولي المتزايد للممارسة الإدارية. يشمل بعضها الأكثر أهمية ما يلي:

- التحرك باتجاه التعاون السياسي والاقتصادي في المناطق العالمية الكبرى، مثل أوروبا وحوض المحيط الهادئ،
- التقليص التدريجي للحواجز الجمركية والعقبات الأخرى لتحرير التجارة في العالم أجمع،
- رغبة الحكومات الوطنية بتوسيع اقتصادياتها بواسطة مستويات تشغيل عالية في الوطن كنتيجة للاستثمار في الداخل،
- استجابة الحكومات الوطنية لموازنة التأثيرات المختلفة لهيكلة الصناعة (في الفحم الحجري والفولاذ، على سبيل المثال) من خلال اجتذاب صناعات بديلة ممولة جزئياً من دول ما وراء البحار،
- الفائدة التنافسية التي يتم الحصول عليها من التصنيع في اقتصاديات منخفضة الكلفة مقارنة مع مراكز التصنيع التقليدية،
- فرصة الفوز بموطئ قدم في التجمعات الاقتصادية الكبرى، وبالتالي تجاوز القيود التجارية الممكنة والحواجز الجمركية،
- فتح أسواق جديدة كبرى في آسيا والشرق الأقصى،
- تقود المنافسة الخالصة في الأسواق من أجل السلع والخدمات الرئيسة الشركات الكبرى لتقرير ما إذا كانت ستستثمر استراتيجياً في الدول المستهلكة،
- الحاجة إلى تعاون دولي في صناعة مشروعات بملايين الدولارات في صناعة مثل إطلاق أقمار اتصالات دولية وإنتاج الطيران المدني والتنقيب عن النفط،
- التحسينات الضخمة التي تحققت في الاتصالات الدولية (مثلاً في الإيميل الإلكتروني، والاتصالات عبر الأقمار الصناعية والإرسال بالفاكس والإنترنت)،
- الفرص المتزايدة لتصدير السلع من جزء في العالم إلى آخر بأسعار اقتصادية بواسطة خطوط الأنابيب، وبواخر الشحن وبواخر الحاويات وطائرات الشحن.

3. بقية هذا الفصل مكرسة لتقديم لمحة عامة عن ثلاثة تطورات كبرى في البيئة الدولية للإدارة في المملكة المتحدة . الأول هو النفوذ المتزايد للاتحاد الأوروبي، في كل من كونه سوقاً وكونه إطاراً قانونياً للمشاريع التجارية؟ وثانياً، تأثير الممارسات اليابانية على الصناعة البريطانية. وثالثاً، مضامين الثقافات الوطنية المختلفة في ما يتعلق بالمشاريع التجارية المتعددة الجنسيات.

الاتحاد الأوروبي

4. يمكن الحكم على الأهمية بالنسبة لعالم الأعمال البريطانية في عضوية الاتحاد الأوروبي من حجم سوق الاتحاد الأوروبي. ففي عام 1997 كان الاتحاد الأوروبي المصدر الرئيس في العالم ، أكبر حتى من الولايات المتحدة ونحو ضعف اليابان تقريباً. وفيما يتعلق باستيراد السلع والخدمات كان الثاني بعد الولايات المتحدة. وشركاؤه التجاريون الأكثر أهمية هم بالولايات المتحدة وسويسرا واليابان مع مساهمات كبيرة من الصين وروسيا والنروج وتايوان وبولندا وكوريا الجنوبية. لكن، بسبب تركيب الاتحاد الأوروبي من خمسة عشر اقتصاداً وطنياً منفصلاً، الذي يوجد تباينات كبيرة بينها ، فالإطار السياسي والقانوني والاقتصادي في الاتحاد يستهدف التوفيق بين ظروف بلد من البلدان والبلدان الأخرى. ومشاركة بريطانيا في الاتحاد الأوروبي تعني أن قوانينها الخاصة (وعاداتها) تتحول تدريجياً لتتوافق مع مبادئ الاتحاد الأوروبي وقوانينه ونظم ممارساته وقراراته الإدارية. (صار عدد دول الاتحاد الأوروبي الآن 27 دولة . المترجم)

5. على الرغم من أنه يجوز لكل بلد أن يحتفظ ببعض الممارسات المحلية (فكرة الإدارة المحلية)، فالغاية العامة في التشريع الأساسي (اتفاقية أمستردام، 1997) أن تعمل باتجاه توافق عالم الأعمال التجارية والممارسات الاقتصادية بين دول الاتحاد الأوروبي. والمسألة الأساسية لكل دولة هي كيفية موازنة العادات (الوطنية) مع المقبول من السياسات والممارسات الأوروبية كلها، وهذه المسألة التي أُطلِق عليها مصطلح غلوكاليزايشن glocalisation أو globalization العولمة أي تنظم العمل في بيئة عالمية (ترمبينار وآخرون، 1997، ص.3)، هي إحدى المسائل التي

يرجح أن تغدو مهمة على نحو متزايد بالنسبة للشركات التي تسعى إلى التوسع العالمي بقوة عمل متعددة الثقافات فعلاً.

6. حيثما، في أجزاء أخرى من العالم، التعاون الإقليمي هو من خلال وسائل الاتفاقيات التجارية، يستهدف النموذج الأوروبي، كما هو جلي في الاتحاد الأوروبي، تحقيق اتحاد سياسي أوثق، بالإضافة إلى تطوير التجارة داخلياً ومع المجتمع الدولي في كل أنحاء العالم. فقد غدت قوانين الاتحاد الأوربية تأخذ أولوية على تلك القوانين في البلدان الأعضاء في مسائل عديدة تؤثر على إدارة الناس (مثل، احترام الفرص المتساوية). بموجب قانون الاتحاد الأوروبي، تلزم إحدى المواد، على سبيل المثال من اتفاقية أمستردام 1997، بشكل مباشر الدول الأعضاء، ويطالب أحد الأوامر الإدارية كل دولة من الدول الأعضاء أن تقدم تشريعها الخاص، غير الملزم بشكل مباشر.

العقد الاجتماعي

7. اتفاقية أمستردام رسخت بشكل فعال تأثيرات التشريع السابق (مثل اتفاقية ماستريخت)، وشجعت أيضاً تطوير اتفاقيات مبدئية، مثل العقد الاجتماعي المعروفة، التي تستهدف تقديم معايير عامة لتحسين ظروف المعيشة والعمل للعمال في الاتحاد الأوروبي. بداية، اختارت حكومة المملكة المتحدة ألا تعمل وفق العقد الأصلي لأسباب أنه شديد الإلزام في مجالات مثل مجالس العمل وساعات العمل وبعض جوانب الفوائد الاجتماعية. وكان للمؤسسات الإدارية في بريطانية تحفظات أيضاً على العقد، لاسيما في ما يتعلق بالتوافق في قضايا علاقات المستخدم. ومع ذلك، ففي عام 1998، قررت حكومة حزب العمل المنتخبة حديثاً أن توقع على العقد، وتكيّف قانون العمل في المملكة المتحدة تدريجياً ليلبي معايير العقد في تلك الحالات حيث القانون الحالي لا يلبي تلك المعايير.

8. يمكن تلخيص المبادئ الرئيسة التي تؤسس العقد الاجتماعي كما يلي:

- يجب على الجوانب الاجتماعية في السوق الأوروبية النامية أن تتطابق في الأهمية مع الجوانب الاقتصادية.

- تشجيع الاستخدام وتقليص البطالة أولويتان رئيستان.
- استكمال السوق يجب أن يقدم لمواطني الاتحاد الأوروبي تحسينات في المجال الاجتماعي، ولاسيما في ما يتعلق بحرية الحركة داخل المجموعة وظروف المعيشة والعمل والحماية الاجتماعية والتعليم والتدريب.
- في السياسة الاجتماعية، يجب أن يتم تجنب أي تمييز على أساس الجنس أو العرق أو الأصل الإثني أو الدين أو المعتقد أو العجز أو العمر أو التوجه الجنسي.

9. ضمن هذه الأهداف الواضحة هناك حقوق محددة عديدة ممنوحة لمواطني الاتحاد الأوروبي. على الرغم من أنه توجد تحفظات بين المهن الإدارية تتعلق بالطبيعة الإلزامية في بعض عناصر العقد، كان هناك اعتراف أن معظمه يمثل "ممارسة جيدة." سيتم الشعور بالتأثير على المدراء عبر الاتحاد الأوروبي بالتأكيد في تطبيق أحكام وشروط الاستخدام المنقحة التي ستكون مأمولة من مؤسساتهم. وقد أعطي العقد، الذي يتبنى اثني عشر جانباً رئيساً في حقوق التشغيل، اسم العقد الاجتماعي في الحقوق الاجتماعية الأساسية للعمال. ونماذج الحقوق الأساسية كلها موضحة في القائمة التالية:

1) **الحق بحرية الحركة**

- كل مواطن في الاتحاد الأوروبي يمتلك الحق بحرية التنقل عبر الأراضي الخاضعة لتقييدات محددة تتعلق بالنظام العام أو الصحة.
- كل مواطن سيكون قادراً على الانخراط في أي شغل أو مهنة وفق الشروط نفسها المطبقة على المواطنين المحليين في البلد المضيف.

2) **التشغيل والتعويض**

- سيتم التعويض على الأشغال كلها بشكل عادل سواء بالقانون أو العقد الجماعي أو تقاليد أخرى.
- سيتم وضع أجور محترمة لاسيما عند المستوى الأساسي.
- كل مواطن يمتلك الحق بالدخول الحر إلى العمل في الخدمات العامة.

3) **تحسين ظروف المعيشة والعمل**

- سيتم تحديد فترة قصوى لوقت العمل.

- التحسينات يجب أن تغطي أيضاً العمال الفصليين والدوام الجزئي والعمال المؤقتين بالإضافة إلى مسائل مثل العمل الليلي وعمل الوردية.
- يمتلك كل عامل الحق بإجازة سنوية مدفوعة الأجر وبفترة راحة أسبوعية أو فترات استراحة أخرى متفق عليها.

4) الحق بالحماية الاجتماعية

- يتمتع العمال جميعاً، مهما كانت مكانتهم، ومهما كان حجم مشروعهم، بمستويات مناسبة من الفوائد الاجتماعية، حيث تكون متناسبة مع طول خدمتهم ومرتبهم ومساهمتهم الشخصية في نظام الأمن الاجتماعي.

5) الحرية في إنشاء النقابات والتفاوض الجماعي

- يمتلك المستخدمون والعمال الحق في إنشاء النقابات للدفاع عن مصالحهم الاقتصادية والاجتماعية وامتلاك الحق بالانضمام إلى هذه النقابات أو عدم الانضمام إليها.
- تمتلك مؤسسات المستخدمين والعمال الحق بإبرام اتفاقيات جماعية وفق الشروط التي وضعتها التشريعات والتقاليد الوطنية.
- الحق باللجوء إلى الفعل الجماعي في حال نشوء نزاع يشمل الحق بالإضراب والخضوع لقواعد التنظيم الوطنية والاتفاقيات الجماعية.
- يجب تشجيع مستويات مناسبة من إجراءات التصالح والتوسط والتحكيم لتسهيل التسويات.

6) الحق في التدريب المهني

- يمتلك كل عامل في الاتحاد الأوروبي الفرصة لمتابعة تدريبه خلال حياته العملية
- يمتلك كل مواطن في الاتحاد الأوروبي الحق بالانتساب لتدريب وظيفي وفق الشروط الوطنية نفسها في البلد الذي تجري فيه الدورة التدريبية.

7) حق الرجال والنساء في معاملة متساوية

- ينبغي ضمان معاملة متساوية للرجال والنساء وتطوير فرص متساوية، لاسيما في ما

يتعلق بالأجور والدخول إلى العمل الوظيفي والحماية الاجتماعية والتعليم والتدريب والتطوير المهني.

- ومثل هذا الفعل يجب أن يتضمن تطوير المنشآت لتمكين هؤلاء المهتمين بالتوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والعائلية بسهولة أكبر.

8) **حق العمال بالحصول على المعلومات والاستشارات والمشاركة**

- يجب تطوير حصول العمال على المعلومات والاستشارات والمشاركة آخذين القوانين الوطنية والتقاليد بالحسبان.

9) **الحق بالحماية الصحية والسلامة في مكان العمل**

- ينبغي أن يتمتع العمال جميعاً بصحة جيدة وبشروط الأمان والسلامة.

10) **حماية الأطفال والمراهقين**

- العمر الأدنى للتشغيل يجب ألا يكون أقل من عمر الحد الأدنى لمغادرة المدرسة، وفي أية حال، ليس أقل من 15 سنة،
- يجب أن يحصل العمال الشباب مرتّباً منصفاً يتوافق مع الأعراف الوطنية.
- يجب أن تكون فترة العمل محدودة والعمل الليلي محظوراً لهؤلاء الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة.
- بعد نهاية التعليم الإلزامي، يجب أن يتلقى الشباب تدريباً مهنياً أولياً في فترة كافية خلال ساعات العمل.

11) **الأشخاص المتقدمون في السن**

- يجب أن يكون كل شخص في سن التقاعد قادراً على التمتع بمستوى لائق من العيش.

12) العجزة

- لكل العاجزين الحق في إجراءات إضافية تستهدف تحسين دمجهم الاجتماعي والمهني.

10. كثير من الحقوق المذكورة أعلاه موجودة مسبقاً في قانون المملكة المتحدة و/أو الاتفاقيات الجماعية. معظمها في مجال اتفاقيات التسوية الجماعية بين المستخدمين وأرباب العمل، ويمكن أن تقدم، أو تمدَّد، من الأطراف المعنية. بعض الحقوق، على سبيل المثال تلك المتعلقة بالأمن الاجتماعي، هي مسؤولية الحكومة، التي يجب أن تتصرف قبل أن يتمكن أرباب العمل من تقديم التحسينات المناسبة. والواضح أن نموذج الاتحاد الأوروبي يذهب أبعد من مجرد تقديم اتفاقيات تجارية بين الأعضاء. إنه يبني اقتصاداً إقليمياً هائلاً للقارة الأوروبية، ويعمل باعتباره آلية لتحقيق الغايات السياسية، مثل توزيع الثروة وحماية المتقدمين بالسن ضمن أعضائه. وفيما تزداد الصلات العالمية، ستنظر المجموعات التجارية الإقليمية الأخرى في العالم إلى التجربة الأوروبية باهتمام كبير في مدى العقد أو العقدين القادمين.

الشركات اليابانية

11. كان نجاح الشركات اليابانية الرائع في ضمان مثل هذا المعدل في التجارة الدولية خلال السنوات الثلاثين الماضية موضع اهتمام خاص في العالم أجمع. وقد ازداد في المملكة المتحدة هذا الاهتمام حدة بسبب الاستثمار الكبير للشركات اليابانية الكبيرة في الاقتصاد، التي تدخل صناعات أساسية، مثل صناعة السيارات والالكترونيات. وفي حين تغتنم المحفزات الاستثمارية التي قدمتها الحكومة البريطانية ومجموعة المهارات التي قدمها العمال البريطانيون، قدمت شركات مثل تويوتا وهوندا وباناسونيك العديد من طواقمها الإدارية وأعراف إنتاجها. وقد تكيفت تلك الأعراف مع البيئة البريطانية وفازت بقبول المديرين والعمال المعنيين. وقُدِّمت بنجاح ممارسات جديدة في ما يتعلق بطرق الإنتاج ومراقبة الجودة ومواقف العمال من الإدارة، على سبيل المثال، من شركة نيسان في شمال شرق إنكلترا، منطقة عرفت في الماضي بفحمها الحجري وفولاذها وبناء سفنها.

12. أثار نجاح الشركات اليابانية في كل من موطنها وما وراء البحار قدراً كبيراً من التحقيق بشأن أسباب نجاحها. بعض الأسباب الأكثر أهمية مذكورة أدناه. ومع ذلك، اضطرب الاقتصاد الياباني ومن ثم اختبر تراجعاً حاداً فيما تحرك العالم نحو نهاية الألفية الثانية. وشاهدت الشركات الدولية الكبرى مثل باناسونيك أرباحها تنخفض إلى أكثر من النصف خلال السنوات الأربع الأخيرة من القرن الماضي. وكان على الكثير من هذه الشركات أن تتخلص من طاقمها الأساسي، بواسطة التقاعد المبكر بشكل أساسي وانخفضت الأجور والأسعار. وواجهت البنوك زيادة في الديون السيئة، وكانت أقل ميلاً للاستثمار في المشاريع النامية. وكانت التوقعات في بداية الألفية الثالثة أحد التحديات الكبيرة. وعلى نحو مثير للاهتمام، حيثما كانت بعض شركات الإلكترونيات في المملكة المتحدة تتراجع، كانت شركات أخرى، لاسيما في صناعة السيارات تحقق نتائج ممتازة.

13. في مدى السنوات الثلاثين الأخيرة انتشر عدد من الأساطير حول نجاح الصناعة اليابانية، وتتعرض الآن هذه الأساطير للاختبار. ستناقش بعض الحجج المعروضة لاحقاً في هذا الفصل. هنا على الأقل خمسة فروق هامة بين الشركات الصناعية اليابانية والبريطانية. يكمن الفرق العام الأول بين الشركات اليابانية والبريطانية في الطريقة التي تموَّل بها. في اليابان، ثمة اعتماد أقل كثيراً على حملة الأسهم في ما يتعلق بتمويل المشروعات. بدلاً من ذلك تلعب البنوك الكبرى الدور الأكبر في تقديم الأموال. وإحدى النتائج لهذا هو أن مجلس المديرين أكثر قوة من اجتماع حملة الأسهم. فمجلس المديرين يحدد الاستراتيجية الطويلة الأمد للشركة ويعين المجلس التنفيذي المكون من كبار المديرين، الذي يركز على المسائل العملية القصيرة الأمد. لدى معظم مديري الشركات اليابانية مسؤوليات ميدانية، ويعطي ذلك المجلس التنفيذي تأكيداً قوياً على الإنتاج، ومع ذلك، فهذا التأكيد يجب أن يُنظَر إليه على أساس الخلفية المالية المدعومة من الدولة والبحث والتطوير والسياسات التي تستهدف تشجيع التخطيط الطويل الأمد، المستند إلى تحليل دقيق لأداء الإحصائيات السابقة.

14. الفرق الثاني هو أن النقابات العمالية في اليابان تقوم على أساس الشركة بدلاً من القيام على أساس المهنة، كما في بريطانيا، أو على الصناعة كما في ألمانيا. وتعكس طريقة قيام النقابة على أساس المؤسسة موقفاً وحدوياً تجاه علاقات المستخدم بدلاً من الموقف التعددي

الذي يجسد علاقات المستخدم البريطاني (راجع الفصل 49). وهكذا يستطيع المستخدمون في اليابان الانضمام إلى نقابة شركتهم التي تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق أمان وظيفي طوال الحياة لأعضائها، وضمان، بالتعاون مع الإدارة، نجاح وكفاءة الشركة، التي يعتمد عليها الجميع. وهذا يتباين بشدة مع نقابة ما بريطانية التي لا تعتمد على أية شركة بمفردها، وفي الحقيقة يجب أن تظهر أنها للحفاظ على تسجيلها الرسمي. التأكيد في النقابات البريطانية هو على حماية وتطوير مصالح حتى ولو تضمن هذا في الممارسة دعم فرص التشغيل التي تعرضها الشركة المعنية. وعلى الرغم من ذلك، حدث أن تغلب أحد الأمثلة في الممارسة البريطانية على الممارسة اليابانية في تشرين الأول عام 2001، عندما اعترفت شركة سيارات هوندا في سويندن Swindon أخيراً بنقابة الأعمال الهندسية (AEEU). وحدثت الحالة بعد أن سعت النقابة إلى حكم بالاعتراف من لجنة التحكيم المركزية (راجع الفصل 49)، حيث كان عليها أن تثبت أن 10% على الأقل من المستخدمين هم أعضاء في النقابة. وحالما تم التحقق على نحو مستقل من ذلك، وافقت الشركة على الاعتراف بنقابة المهندسين AEEU. في السنوات الست عشرة الماضية مثلت نقابة الشركة قوة العمل. والشركة، على الرغم من ذلك، واحدة من أكثر صانعي السيارات فعالية في أوروبا.

15. الفرق الثالث بين الممارسات في المملكة المتحدة واليابانية حتى السنوات الأخيرة على الأقل هو أن سياسات الطاقم في الشركات اليابانية قامت على عدد من الفرضيات التقليدية حول العمل، التي تتضمن الولاء للشركة والاندماج مع منتجاتها ونجاحها النهائي. بتعبير آخر ثمة إخلاص قوي لثقافة الشركة (راجع الفصل الثالث). وهذه الفرضيات الرئيسة التي تكمن في جذور علاقات المستخدم الياباني هي التالية:

- قوة العمل تتكون من قوة عمل أساسية مدعومة بمستخدمين مؤقتين أو بدوام جزئي (من النساء في الغالب)
- يقدم العمل طوال الحياة للعمال الأساسيين فقط
- سن التقاعد للعمال الأساسيين 55 سنة وثمة إصرار عليه
- المسار الوظيفي بالنسبة للعمال الأساسيين غير متخصص، والمرونة الوظيفية إحدى السمات الرئيسة في كل الأعمال

- المرتب يقوم على المرتبة الأعلى
- يعار اهتمام كبير لاختيار المستخدمين وتدريبهم
- ينظر إلى التعاون وعمل الفريق على أنهما أساسيان
- الثقافة مساواتية تسود فيها المرتبة الواحدة (بالنسبة للعمال الأساسيين على الأقل).
- الترقية بشكل ثابت من ضمن قوة العمل.

16. الفرق الرابع، بنية المؤسسة في الشركات اليابانية، بينما هي هرمية، فهي أقل اعتماداً على السلطة الرسمية البيروقراطية منها على إجماع المجموعة والخبرة الفردية. تميل عمليات صناعة القرار في الشركات اليابانية لتكون بالتركيز على مسائل محددة بدلاً من التركيز على إيجاد حلول. وهكذا، بما أن كل المستويات في المؤسسة مشاركة في هذه العملية، يبرز إجماع عام على المشكلات والأولويات. وتميل طريقة الإجماع هذه لتعزيز مشاعر الولاء والالتزام لدى كل المعنيين.

17. الفارق الخامس هو إعارة اهتمام دقيق لتخطيط الإنتاج ومسائل الجودة. والنقاط الخاصة ذات الاهتمام هنا تشمل:

- ينظر إلى مراقبة الجودة على أنها مسؤولية المستخدمين جميعاً وليست مجرد مسؤولية المفتشين أو المتخصصين في رقابة الجودة.
- يمكّن الاستخدام الواسع لمجموعات النقاش، التي تسمى دوائر الجودة، المستخدمين في كل مستوى من المشاركة في إنجاز معايير الجودة العالية.
- يتم تشجيع إحساس عام بعمل الفريق والالتزام بأهداف عمل الشركة.
- يُنظَر إلى التدريب على أنه عنصر ضروري في مهمة تنشئة العمال الأفراد إلى حالة من الاستعداد للتأثير على الجودة في مكان العمل.
- يتوقع من المستخدمين قبول العمل الوظيفي بمرونة كاملة بعد أن يكتمل التدريب.
- استخدام البيانات الإحصائية الرئيسة في النقاشات التي تدور حول الجودة والكفاءة على مستوى ورشة العمل الأساسية.
- يطلب من العمال فهم أية إحصائيات متاحة وكيف يمكنهم أن يفسروها.

- معظم من يوظَّف في الشركات اليابانية يجب أن يكون قد عمل من مستوى الورشة فصاعداً وهكذا تكون ثمة تجربة مشتركة في الحياة على هذا المستوى بالنسبة لكل من المديرين والمفتشين.

ممارسات الإدارة اليابانية في بريطانيا

18. كيف تكيفت ممارسات الإدارة اليابانية في بيئة علاقات المستخدم في المملكة المتحدة؟ المزايا النموذجية لشروط التشغيل في الشركات التي يملكها يابانيون في بريطانيا هي التالية:

- ستمنح كل شركة "اعترافاً" وحيداً بحقوق تفاوض كاملة لإحدى النقابات (على سبيل المثال، نقابة الأعمال الهندسية AEEU في توشيبا ونيسان وهوندا). طبعاً، في بيئة المملكة المتحدة هذه النقابات هي نقابات مستقلة وليست نقابات شركات.
- يجب أن تكون شروط وأحكام الاتفاقيات الجماعية المبرمة ملزمة للجانبين.
- يوجد شرط "لا إضراب" في الاتفاقيات الإجرائية.
- في حال نشوب نزاع ولم يتم التمكن من حله داخلياً، ثمة لجوء إلى "تحكيم البندول" (محكم خارجي عليه أن يقرر في مصلحة هذا الطرف أو الآخر، دون تسوية).
- تطبيق المرتبة الوحيدة (كل المستخدمين هم طاقم، يتلقون مرتبات سنوية ويتشاركون في المرافق نفسها).
- الاختيار نشط والتدريب دقيق (على سبيل المثال) يرسل الموظفون الجدد إلى اليابان كجزء من تخليقهم الأساسي والتدريب الوظيفي).
- المشاركة كاملة في الشركة والقرارات متوقعة على مستوى الورشة، والإدارة تشجع ذلك.
- يعار اهتمام كبير لنوعية العمل وكفاءة الأنظمة.

19. كانت الشركات اليابانية التي تستثمر في بريطانيا قادرة دون شك على أن تغتنم فرصة وضع كان مفضلاً لها. كانت البطالة في المناطق التي اختيرت للاستثمار عالية، والمنح الحكومية للمشاريع كانت متاحة، وقوة النقابات العمالية ضعيفة بسبب تهديد البطالة. ومهما

يكن، واضح أن هذه الشركات فازت في النهاية بدعم عمالها الذين أظهروا مقدرتهم على التعاون بإيجابية مع الأساليب اليابانية في الإدارة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية. والمثير للاهتمام أن نلاحظ أن الكثير من الممارسات التي أشير إليها في الفقرة السابقة، مثل المرتبة الواحدة والالتزام بعمل الفريق، كانت بلا جدال جديدة على الإدارة البريطانية، وكانت قد روجتها مؤسسات مثل اندستريال سوسايتي Industrial Society منذ سنوات كثيرة. ممارسات أخرى مثل اتفاقيات النقابة الواحدة، والعمل المرن وشرط عدم الإضراب هي أكثر جدة، وقد برزت من التغيرات في قانون الاستخدام خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة (راجع الفصلين 49 و 50). كان النجاح بالنسبة للشركات اليابانية المشاركة هو أنها كانت قادرة على أن تزود نفسها بقواعد صناعية إقليمية أطلقت منها منتجاتها إلى سوق الاتحاد الأوروبي الضخمة.

أساطير حول الصناعة اليابانية

20. في كتابه حول القيام بعمل تجاري في اليابان، تطلع رايس (1995)[2] إلى المستقبل بملاحظته أن اليابان كانت تتغير بالتأكيد، لكن تلك الحقائق الخاصة التي ظلت ثابتة لمئات من السنين، يمكن الافتراض بأمان أنها مناسبة لعدة مئات من السنين أخرى على الأقل، وقد استشهد بشكل خاص بفكرة وعي المجموعة المهيمن على الوعي الفردي، وواقع أن الناس سيميلون إلى قضاء حياتهم المهنية كلها مع شركة واحدة. وتنبأ أيضاً أنه لن يكون هناك إخفاق بنيوي في الاقتصاد الياباني تحدثه القيم التقليدية. وقد تعرضت وجهة النظر هذه للاختبار بقوة في مطلع الألفية الجديدة، حيث تصارع الشركات اليابانية الكبرى للإفلات من تأثيرات الركود في التجارة العالمية.

21. يشير ماتسموتو (2002)[3]، الذي يصف كيف يرى اليابان الجديدة، إلى سبع صور نمطية في السلوك الياباني يعتقد أنها الآن موضع مساءلة جدية. ترتبط ست من تلك الصور النمطية بالعمل، وهو يحاول أن يثبت أن المقاربة الجماعية لمسائل العمل لم تثبت صحتها، كما

[2] Rice, J. (1995), *Doing Business in Japan*, Penguin Books.

[3] Matsumoto, D. (2002), *The New Japan*, Intercultural Press/ Nicholas Brealey Publishing.

لَمَّح إلى ذلك هفستيد Hofstede (1980)[4] منذ سنوات عديدة. ولا يوافق ماتسموتو أيضاً على أن interdependent self، حيث يُنّظَر إلى النفس تندمج بالنفوس الأخرى، هي مهيمنة الآن كما كانت في الأزمنة القديمة. ويبرهن في نفس المسار، عندما يدرس فكرة ، حيث الوعي والرد على الآخرين يأتي قبل وعي الشخص حاجاته الشخصية. وعلى مسألة ، يبرهن أن الصورة النمطية النموذجية ليست صحيحة، على الرغم من أنه صحيح أن اليابانيين يميلون إلى التعبير عن مشاعرهم بلغة بيئاتهم. ويوافق ماتسموتو على فكرة أن المستخدم الياباني صحيحة جزئياً، لكنهم أقل كثيراً بين هؤلاء المستخدمين في شركات كبيرة، الذين يظهرون رغبتهم بحياة متوازنة بين العمل والبيت وقت الراحة. وعن الصورة النمطية المتعلقة ، يظن ماتسموتو أن هذه الفكرة تغدو أقل صحة على نحو ظاهري وبشكل متزايد، ويستشهد بدراسات تظهر أن عدد الشركات التي تقدم التشغيل طوال الحياة قد انخفضت من 27% عام 1990 إلى أقل من 10% عام 1999. ويتوقع أن ينخفض الموظفون المتخرجون من الجامعة من 89% عام 1998 إلى 81% عام 2003. ويستنتج ماتسموتو أن "ثقافة العمل الاستثماري اليابانية، مثل ثقافتها المجتمعية السائدة، تعبر مرحلة انتقالية كبيرة... التغيرات التي نشهدها ليست مجرد بدعة... إنها تمثل التغييرات الواسعة في الثقافة والمجتمع التي تحدث في اليابان هذه الأيام" (ص.79).

22. التغييرات الواسعة التي تحدث في المجتمع الياباني هي أعراض تأثيرات التعاون الدولي المتزايد بين الدول والثقافات. إن ضرورات التجارة الدولية، والوعي المتزايد للبدائل من خلال الانترنت، ساعد كل منهما على ترويج التغير التطوري، لاسيما في الدول حيث التقاليد القديمة لم تعد، كما يبدو، تقدم الأجوبة لمشكلات الحاضر في كسب أسباب العيش وتنشئة الأسرة والمساهمة في المجتمع عموماً. ستبقى الثقافات الوطنية المهيمنة مؤثرة دائماً على القرارات حول ما هو مهم في أمكنة العمل وكيف يجب استخدام الموارد بشكل أفضل، وكما أثبت هفستيد وترومبنارس Trompenaars وآخرون (راجع القسم أدناه)، لكن سوف تقع بعض التعديلات حتماً أيضاً باعتبارها نتيجة للتعاون الدولي.

[4] Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage
Publications.

الشركات المتعددة القوميات

23. شرعت بالاستثمار الأجنبي في بريطانيا الشركات التجارية الكبيرة بدلاً من الشركات الصغيرة، وهذا هو النموذجي في العولمة (Internationalization) في عالم الأعمال. يرى الكاتب الأمريكي كورث (1985)[5] أربع مراحل للعولمة تتراوح من التجارة التفاعلية القائمة محلياً مع البلدان الأجنبية إلى العمليات المتعددة الجنسية الخالصة على مقياس عالمي. ولا تستثمر الشركات عملياً في البلدان الأجنبية إلا في المراحل الأخيرة من التجارة الدولية. ويلعب هذا الاستثمار دوراً هاماً في تشكيل استراتيجية عمل الشركة التجاري، حتى ولو ظل المقر العام للشركة في البلد الأم. من المحتمل أن يحصر الوضع المتعدد الجنسيات الكامل نفوذ مقره العام إلى وضع الشركة القابضة، مثلما هي الأقسام الدولية مسؤولة عن نجاح استراتيجيات سوق المنتج العام.

24. حجم المؤسسات المتعددة الجنسيات هائل، وتمتلك كثيرات منها مبيعات إجمالية تتجاوز النتاج الوطني الإجمالي لدول كثيرة في العالم. إحصائيات المقارنات في البنك الدولي بين النتاج الوطني الإجمالي للشركات المتعددة الجنسيات والشركات الوطنية تبين، على سبيل المثال، أن شركات النفط الكبرى مثل إكسون وشل هي أكبر في اللغة الاقتصادية من دول مثل جنوب أفريقيا والنمسا والأرجنتين، وأكبر كثيراً من دول مثل اليونان وبلغاريا ومصر. تشمل الشركات المتعددة الجنسية الأخرى جنرال موتوز بريتش بتروليوم، فورد، آي بي إم IBM.

25. الحجم الخالص (وثروة) الشركات المتعددة الجنسيات يعني أنه يمكن أن يكون لها تأثر كبير على البلدان المضيفة. معظم التأثير مفيد وهو يشمل:

- استثمار رأس المال في فعاليات اقتصادية رئيسة.
- خلق وظائف عبر طيف واسع من المعارف والمهارات.
- حفز الطلب على التعليم والتدريب في الاقتصاد.

---

[5] Korth, Christopher M. (1985), *International Business, Environment and Management*, 2nd edition, Prentice-Hall.

- إطلاق مجموعة أوسع من المنتجات /المرافق للزبائن المحليين.
- تقديم مهارات جديدة أو نادرة.
- جلب التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- تسهيل التجارة بين البلد المضيف والبلدان الأخرى.
- تحسينات في ميزان مدفوعات الدولة.
- إضافات محتملة من الإداريين العالي التأهيل والمهرة لمجمع البلد.

26. وعلى الرغم من ذلك، ثمة بعض الأضرار المحتملة، على سبيل المثال:

- لا يمكن نكران سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على الاقتصاديات الوطنية لأن حجم الاستثمار في الدولة المضيفة يجعل تلك الدولة مفتوحة دائماً لمثل هذه الشركات الدولية خشية إعادة نقل عملياتها إلى بلد آخر في مهلة قصيرة نسبياً، الأمر الذي يعتبر عقوبة شديدة للبلد المضيف.
- يمكن للسياسيين المحليين أن يعقدوا تسويات على شروط التشغيل أو الاعتبارات البيئية للحصول على منافع الشركة المتعددة الجنسيات.
- يمكن أن تشكل الشركات المتعددة الجنسيات تهديداً دائماً للمنافسين المحليين في السوق، وهكذا تعيق تطور شركات وطنية قوية قادرة على المنافسة مع المنافسين الأجانب.

الفروق الدولية والثقافية في إدارة المؤسسات

27. في دراسة كلاسيكية للفروق الثقافية في القيم الوطنية بين المستخدمين في إحدى المؤسسات التجارية المتعددة الجنسيات، تحرّى هفستيد (1980)[6] فروق القيمة بين ما يزيد على 11.000 مستخدم في شركة متعددة الجنسيات واحدة هي آي بي إم (IBM) يعملون في أربعين بلداً. الثقافة، بالنسبة لـِ هفستيد، تحدد هوية مجموعة إنسانية ما

[6] Hofstede, G. (1980), op. cit.

في الطريقة نفسها التي تحدد فيها الشخصية هوية فرد ما (ص 62). وبرأيه هي لبنات البناء في ما، وهو مصطلح يطبقه بشكل حصري على خصائص مجتمع ما، مستخدماً تعبير الثقافة الفرعية للإشارة إلى المؤسسات والمهن والعائلات، وقد ركزت دراسة هفستيد بشكل أساسي على تأثير ، كما استنبط من مساءلة ومراقبة المستخدمين في شركة كبرى متعددة الجنسيات.

28. من قاعدة بياناته، اختار هفستيد أربعة أبعاد رئيسة (وحدد خامساً في وقت لاحق) التي يجب تمييز القيم المتباينة والمواقف تجاه القضايا ذات العلاقة بالعمل في كلٍ من الثقافات الوطنية المختلفة. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد كما يلي:

- **الفردية في مواجهة الجماعية** . يميز هذا البعد النزعة الفردية باعتبارها ميزة وطنية يحبذ الناس فيها أن ينظروا إلى أنفسهم وعائلاتهم باعتبارها الأولوية الأولى، والجماعية باعتبارها ميزة يتوقع الناس الذين يحملونها أن يقدموا الولاء إلى المجموعة الأوسع ويجدون الحماية فيها.

- **بعد السلطة** . يشير هذا إلى المدى الذي تقبل فيه الثقافات المختلفة التوزيعات المختلفة للسلطة ضمن المجتمع. مجتمع بعد السلطة العالي يتقبل فروقاً واسعة للسلطة بين هؤلاء الذين في قمة المجتمع وهؤلاء الذين في القاع، في حين أن مجتمع بعد السلطة المنخفض يرى السلطة باعتبارها موزعة على نحو أكثر عدالة، الأمر الذي يجعل الفجوة أضيق في السلطة بين المراتب العليا والدنيا.

- **تجنب الشيء المشكوك به** . يهتم هذا البعد بالمدى الذي يكون فيه مجتمع ما قادراً على تحمل الوضع المشكوك به، فإذا كان يشعر بحاجة أقل إلى تجنبه (يكون مجتمعاً ذا تجنب ضعيف) أو حيث الوضع المشكوك فيه لا يمكن تحمله، ويشعر الناس بالتهديد بسبب ذلك فيسعى المجتمع إلى تجنبها (وهذا مجتمع ذو تجنب عالٍ).

- **نزعة الرجل في مواجهة نزعة المرأة** . هذا بعد استفزازي يميز بين تلك الأمم التي تفضل الحزم والإصرار والنزعة المادية (نزعة الرجل) وتلك الأمم التي تهتم أكثر بالعلاقات مع الآخرين ورفاهيتهم (نزعة المرأة).

29. وجد هفستيد، عند مقارنة النتائج التي حصل عليها من أربعين بلداً مع معايير إطار العمل، مستخدماً تقنية تحليل المجموعات الإحصائية، أن من الممكن توزيعها إلى ثمانية

"مجموعات ثقافية،" لكل منها خصائص صورة جانبية خاصة تحت الأبعاد الأربعة. وسميت هذه المجموعات تبعاً للمنطقة الجغرافية (آسيوية، شرق أدنى، جرمانية، شمالية) أو تبعاً للغة (لاتينية وإنكليزية)، ويمكن أن تلخص كما في الشكل 15.1.

30. حفز بحث هفستيد الأولي دراسات أخرى ذات صلة بالثقافة، وتم عزل بعد ثقافي خامس بالتعاون مع الباحث الكندي مايكل بند Michael Bond (1998)[8]، الذي أجرى بحثه من منظور صيني. وكان هذا البعد الخامس كالتالي:

- النوجه الطويل الأجل في مواجهة التوجه القصير الأجل. وهذا يشير ليس إلى توقعات النتائج وحسب، بل أيضاً إلى المواقف من الادخار والاستثمار، ومن الضغوط الاجتماعية للحاق باليابانيين، ومن احترام التقاليد.

I - لاتينية أكثر تطوراً	**II - لاتينية أقل تطوراً**
بعد سياسة عالٍ	بعد سياسة عالٍ
تجنب عدم ثقة عالٍ	تجنب عدم ثقة عالٍ
نزعة فردية عالية	نزعة فردية ضعيفة
نزعة رجل متوسطة	نزعة رجل شاملة
بلجيكا فرنسا	**كولومبيا المكسيك**
الأرجنتين البرازيل	**فينزويلا تشيك**
اسبانيا (ايطاليا)	**البيرو البرتغال**
III- آسيوية أكثر تطوراً	**IV - آسيوية أقل تطوراً**
بعد سياسة متوسط	بعد سياسة عالٍ
تجنب عدم ثقة عالٍ	تجنب عدم ثقة عالٍ
نزعة فردية متوسطة	نزعة فردية ضعيفة
نزعة رجل عالية	نزعة رجل متوسطة
اليابان	**الباكستان تايوان**
	تايلاند هونغ كونغ
	الهند الفيليبين

[8] Hofstede, G. &, Michael Harris Bond (1988), 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', in *Organizational Dynamics,*16, 4, 4–21.

	سنغافورة
- **V** شرق أدنى	**IV** – **جرمانية**
بعد سياسة عالٍ	بعد سياسة منخفض
تجنب عدم ثقة عالٍ	تجنب عدم ثقة عالٍ
نزعة فردية ضعيفة	نزعة فردية متوسطة
نزعة رجل متوسطة	نزعة رجل عالية
اليونان إيران	**النمسا إسرائيل**
تركيا (يوغسلافيا)	**ألمانيا سويسرا**
- VII إنكليزية	VII – شمالية
بعد سياسة منخفض	بعد سياسة منخفض
تجنب عدم ثقة منخفض إلى متوسط	تجنب عدم ثقة منخفض إلى متوسط
نزعة فردية عالية	نزعة فردية متوسطة
نزعة رجل عالية	نزعة رجل ضعيفة
بريطانيا العظمى ايرلندا	**الدانمارك فنلندا**
نيوزيلندا الولايات المتحدة	**هولندا النروج**
جنوب أفريقيا	**السويد**

الشكل 15.1 المجموعات الثقافية التي تبرز من بحث هفستيد

(معدلة من مجموعة هفستيد 2-1980، ص. 336)

البلدان التي حصلت على توجه طويلِ الأمد شملت الصين، تايوان، اليابان، كوريا الجنوبية. والبلدان الواقعة في الجزء الثالث الأدنى في المقياس ضمت كندا، بريطانيا العظمى، الولايات المتحدة، استراليا، ألمانيا.

31. استخلص هفستد من أبحاثه أن من غير العملي إنتاج مقاربة إدارية موحدة يمكن تبنيها في العالم كله لتلبية حاجات الأفراد والجماعات، التي تتغير بناها ومطالبها. ومقاربة الطوارئ أكثر احتمالاً في هذه الظروف. يتضمن هذا أن بنى المؤسسة وأساليب الإدارة وثقافات المؤسسة وبرامج التغيير يجب أن تتكيف مع المزايا الثقافية المهيمنة في الدولة المضيفة. وهذا الكشف ذو أهمية كبيرة للمؤسسات المتعددة الجنسية والأخرى التي تستخدم أو تتعاون مع الشركات الوطنية في بلد أجنبي. فعلى سبيل المثال، تعلمت الشركات اليابانية التي استثمرت في

المملكة المتحدة أن تعمل مع المديرين والعمال البريطانيين بقبول إحساسهم العالي بالفردية، لكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى تسويات في مسائل تجنب عدم الثقة. وقد يمتلك مثل هذا التعاون الدولي مفاتيح هامة لتطورات المستقبل، بينما يتعلم مديرو كل دولة تكييف قيمهم الثقافية في ضوء تجربة عملهم معاً.

32. الميزة الأكثر أهمية في بحث هفستد هي أنها تشد الانتباه إلى خمسة مجالات حاسمة في سلوك الإنسان في العمل حيث يكون هناك على الأرجح اختلافات كبيرة في المنطلقات الثقافية (راجع الفصل 13)، وبالتالي طرق مختلفة تماماً في مقاربة إدارة الناس. وفي الجوهر يمكن لهذه المجالات الخمسة من الاختلاف أن توضع ثانية كما يلي:

- مواقف مختلفة تجاه مشاركة السلطة والمكانة، وما يمكن أن تقود إليه البنى وأساليب الإدارة والمظاهر الأخرى البديلة لها.
- الاختلاف في المدى الذي يتم فيه تحمل تجنب عدم الثقة، وهكذا درجة المخاطرة التي من المحتمل أن تكون مقبولة، لاسيما في الأوضاع الجديدة.
- الفروق في القيمة الموضوعة على عمل الفريق باعتبار معارضة للجهد والإنجاز الفردي، الذي يقود إلى طرق بديلة في هيكلة العمل والأدوار ومكافأة العاملين.
- مواقف مختلفة تجاه "النجاح" وكيف يجب أن يتحقق، الذي يبرز أهدافاً مختلفة (مثلاً النجاح الشخصي أو الخير العام)، وطرقاً مختلفة لإنجازه (مثلاً الدفع والعزم الشخصي في مواجهة العلاقات المنسجمة والطرق التعاونية).
- الفروق في المدى الذي يتخذ من وجهة نظر طويلة أمد بدلاً من قصيرة أمد في ما يخص نتائج العمل التجاري واستخدام الموارد والضغوط للتغيير وتخصيص أموال (استثمار) لحاجات المستقبل.

33. الدراسات الأكثر جدة حول الفروق الثقافية الدولية التي أجراها ترومبنارس وهمبدن- ترنر Trompenaare and Hampden-Tarner (1997)[9]، والتي جمعت الفروق الرئيسة

---

[9] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), op.cit.

حول سبعة أبعاد، الخمسة الأولى كيفها منذ زمن بعيد الباحث الاجتماعي الأمريكي، تالكوت بارسونز Talcot Parsons (1951)[10]، واستخلصا البعدين الأخيرين من بحثهما المستمر. وأبعادهما السبعة هي:

- **النزعة الشمولية في مواجهة النزعة الخصوصية** . المدى الذي تتحكم فيه القواعد بالعلاقات، التي توجه سؤال، هل المحافظة على القواعد أكثر أهمية من الإخلاص للآخرين؟ أنصار الشمولية مهتمون بالانسجام والمساواة والتمسك بالقواعد، في حين أن أنصار الخصوصية أقل اهتماماً بالقواعد المجردة، لكنهم يأخذون بالحسبان حاجات الناس في ظروف محددة.

- **الجماعية في مواجهة الفردية** . المدى الذي توضع فيه حاجات الجماعة أمام حاجات الأفراد، أو، في حالة أوضاع العمل، حيث يعتبر جهد الفريق أكثر أهمية من جهود الأفراد.

- **الحيادي في مواجهة العاطفي** . المدى الذي تكون فيه التفاعلات معزولة وموضوعية (حيادية) أو ما إذا كان التعبير عن العواطف مسموحاً به.

- **المسهَب في مواجهة المحدد** . المدى الذي ترى فيه العلاقات بين الشخصية باعتبارها تشمل الشخص ككل أو مجرد الشخص باعتباره زبوناً أو مموناً أو يقوم بدور محدد آخر. المقاربة السابقة ترى بناء العلاقات مسألة أساسية للصفقات التجارية، في حين تركز المقاربة الحديثة على حقائق القضية.

- **الإنجاز في مواجهة الانتساب** . البعد الذي يحكم فيه على فرد ما بما فعله أو أنجزه أو على قاعدة من هو (العمر، الجنس، روابط العمل). في ثقافة الإنجاز، الأكثر احتمالاً هو أن يسأل المستخدم الجديد عما درسه، والشهادة التي يحملها، في حين أن الأكثر احتمالاً، في ثقافة الانتساب، أن يسأل إلى أية جامعة ذهب ومدى استمتاعه فيها.

- **مفاهيم الزمن المتعاقب في مواجهة مفاهيم الزمن المتزامن** . البعد الذي ينظر فيه الناس إلى الزمن في طريقة خطية باعتباره حدثاً بعد آخر، أو شيئاً ما يربط بين الماضي والمستقبل.

---

[10] Parsons, T. (1951), *The Social System*, Free Press.

هؤلاء ذوو التوجه التعاقبي يفضلون أن يعملوا شيئاً واحداً في زمن واحد، وهم دقيقون جداً، في حين أن هؤلاء ذوي التوجه التزامني يمكنهم أن يعملوا أشياء عديدة (بنجاح) في الوقت نفسه، وأقل اكتراثاً بالدقة في الموعد.

- **الموقف الموجه من الداخل تجاه البيئة في مواجهة الموقف الموجه من الخارج**. البعد الذي يرى الفرد من خلاله البيئة الطبيعية باعتبارها شيئاً يجب أن يراقَب أو يُضبَط، بدلاً من الاعتراف بأن النفس جزء من البيئة ويمكنها أن تتبناها. ترى وجهة النظر السابقة العالم مثل آلة، بينما تراه الثانية مثل كائن حي.

34. الأبعاد المستخدمة في مجموعتي البحث الموصوفتين أعلاه مختلفتان إلى حد كبير. وفقط في البعد الفردي . الجماعي يوجد تداخل كامل. ربما ثمة بعدان آخران يمتلكان خصائص مشتركة، لكن ما يثير الاهتمام، حتى في المواقف من الزمن، درس الباحثون جوانب مختلفة في المسألة ـ في حالة واحدة، الوقت الطويل الأجل في مواجهة الوقت القصير الأجل، وفي الأخرى، التعاقب في مواجهة التزامن. والنتيجة هي أنه يمكننا أن نضيف ستة مجالات أخرى من الفروق إلى المجالات الخمسة التي سبق أن أشير إليها في الفقرة 32 أعلاه. والمجالات الستة الإضافية يمكن أن تُلَخَّص كما يلي:

- مواقف مختلفة تجاه القواعد والتماسك.
- فروق في المدى الذي يسمح فيه للعواطف أن تؤثر على القرارات والتفاعلات الشخصية.
- فروق في المدى الذي ترى فيه العلاقات مع الآخرين على نحو ضيق (في لغة محددة)، أو على نحو واسع باعتبارهم أشخاصاً ككل.
- فروق في طريقة الحكم على الأشخاص، ما إذا كان ذلك على ما أنجزوه بشكل أساسي، أم من خلال أي نوع من الأشخاص هم.
- فروق في المدى الذي تُعالَج فيه القضايا، بشكل تعاقبي أكثر من القدرة على إنجاز مهام عديدة في الوقت نفسه.
- فروق في الكيفية التي تُدرَك بها البيئة، أهي آلة يجب أن تُراقَب أم هي كائن حي الناس أنفسهم جزء منه.

ستحتاج الشركات التي تعمل حقيقة في السوق الدولية إلى الاستعداد لمعالجة أحد عشر فرقاً هاماً على الأقل بين الثقافات الوطنية المشاركة. ومعظم التحديات في المستقبل سوف تكمن في إنهاء أو تكييف هذه الفروق لإنجاز النتائج الأفضل من قوة عمل متعددة الجنسيات.

35. يعترف ترومبنارس وهامبدن- ترنر (1997)[11] بأن مجموعاتهم السبع من المواقف المتعارضة تحتاج إلى أن تسوّى إذا أريد للتعاون الدولي أن يحصل و"الاقتصاد العالمي" حقاً أن يبرز. واقترحوا لكل من تلك المجموعات طرقاً لتسوية التأثيرات غير المفيدة التي يمكن أن تنهض عندما يتصادم الموقفان الثقافيان. وهكذا، في حالة يجري برهانهم على السطور التالية: "نعم، نحن بحاجة إلى تطبيق القواعد بشكل شامل لضمان المساواة والتماسك، لكننا لا نريد أن نكون صارمين جداً وبيروقراطيين، وهكذا نريد أن يتكيّف الناس مع الظروف، حيث كان مناسباً، ولكن يجب أن نتجنب الفوضى، أو نفقد الإحساس بالاتجاه، وهكذا نحتاج إلى تطبيق القواعد والإجراءات، وهكذا نُغلق الدائرة."

بالاعتراف بكل من المزايا الايجابية والسلبية لأبعادهم، يمكنهم أن يسألوا أسئلة تستهدف تشجيع المديرين على أخذ موقف مرن Adaptive (مكيّف) تجاهها في تفضيلاتهم الثقافية الوطنية الخاصة.

36. في تطبيق أفكارهم على الثقافة الفرعية للمؤسسات، اقترح ترمبنارس وزميله مقاربة ذات بعدين لثقافة الشركة، تقوم على بعد مساواة هرمية، وبعد التوجيه بالمهمة - التوجيه بالشخص. هذا العمل ملخص في الفصل 13 في مناقشة ثقافات المؤسسة.

نظرية زد *Z* (أوشي)

37. قدم أوشي (1981)[12]، الذي سبق لأفكاره أن لخصت في مناقشة نظرية الدافع (الفصل 6)، مساهمة مبكرة لمناقشة الفروق الثقافية وما إذا كان بالإمكان نقلها. هدفت

---

[11] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), op. cit.

[12] Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley.

دراسات أوشي للخصائص المختلفة للمؤسسات اليابانية والأمريكية بشكل أساسي إلى رؤية ما إذا كان بالإمكان نقل ممارسات مختارة من الصناعة اليابانية إلى الولايات المتحدة. وقد انصب اهتمامه الأول على تحديد جوانب الممارسة التي يمكن تكييفها. بين الأشياء التي كشفها، اكتشف أوشي الفروق التالية في سلوك المؤسسات الأمريكية واليابانية، التي ذكر معظمها مبكراً في هذا الفصل.

مؤسسات يابانية	مؤسسات أمريكية
تقدم استخداماً لمدى الحياة (لقوة العمل الأساسية فقط)	تعرض (بشكل عام) تشغيلاً قصير الأمد
الترقية من داخل المؤسسة	توظف من خارج المؤسسة
مسارات الحياة المهنية ليست متخصصة	بشكل عام سبل الحياة المهنية متخصصة
صناعة قرار مشتركة	صنع القرار فردي
درجة عالية من الثقة/الولاء المتبادل بين المديرين والمستخدمين	درجات مختلفة من الثقة/الولاء بين الجانبين
أهمية المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية عن النتائج
تقييم أداء طويل أجل	الأداء القصير الأجل أكثر أهمية
رؤية النجاح في لغة الجهود التعاونية	رؤية النجاح في لغة الإنجازات الفردية

38. اقترح أوشي "نظرية زد (Z) كوسيلة تتمكن الشركات الأمريكية من خلالها تقليد مزايا معينة في المقاربة اليابانية لإدارة العاملين. وقد حاول أن يبرهن أن الشركات الأميركية تستطيع أن تتغير في المجالات التالية من إدارة الموارد البشرية:

- تستطيع أن تقدم فرص تشغيل أكثر أماناً وآفاقاً مهنية أفضل.
- تستطيع أن توسع مشاركة المستخدم في صنع القرار.
- تستطيع أن تعتمد أكثر على روح الفريق وعلى الاعتراف بمساهمة الأفراد في جهد الفريق.

تستطيع أن تشجع مزيداً من الاحترام المتبادل بين المديرين وهيئاتهم الإدارية.

- وحاول أن يبرهن أن مقاربة كهذه يجب أن تُدعم من الأعلى وتوفَّر لها إجراءات استشارة مناسبة، والتزام كبير بالتدريب، لاسيما المديرين. وبالنظر إلى الوراء على مدى عشرين عاماً منذ أن قُدِّمت أفكار أوشي، صحيح أن كثيراً من مقترحاته قد وضعت في التطبيق في الولايات المتحدة، لاسيما في تلك الشركات التي تسعى إلى "التفوق" (راجع الفصل 11). مهما يكن، أُنجِز تحليل أوشي في وقت كان فيه الاقتصاد الياباني مزدهراً، وكان يمكن تشغيل الكثير من العمال الأساسيين. لكن مع الركود الاقتصادي الذي حلّ قبيل نهاية الألفية تماماً، غدا الوعد الضمني بضمان التشغيل، والمهنة لحياة كاملة، يعانيان من توتر شديد في اليابان. فالأمر أقل احتمالاً أن تتخيل المستقبل في ضوء الاقتصاد العالمي والبيئة التنافسية في الوقت الراهن.

تخطيط الإدارة

توفر الفصول الستة التالية مقدمة أساسية لنشاط الإدارة الأساسي في التخطيط. فلا يمكن لأية شركة أن تعمل في فراغ، يجب أن يكون لديها هدف ما في الذهن، والوسيلة على الأقل لتطلق البداية باتجاه إنجاز ذلك الهدف.

والتخطيط، في الجوهر، عملية تهتم بتحديد الغايات والوسائل والتصرف في كل مستوى من حياة الشركة. إنه فعالية إدارية، تبدأ بتحديد أهداف وأغراض المؤسسة، أي غاياتها. ويهتم التخطيط أيضاً باتخاذ خطوات (وضع خطط) للموافقة على الموارد، أي الوسائل، التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف والأغراض. يشمل جزء من هذه العملية وضع السياسات، التي ستوجه تنفيذ الخطط، أي الأسلوب الذي ستسلكه المؤسسة ذاتها. والتخطيط عملية دورية ومستمرة بشكل أساسي، بواسطتها تتم مراجعة الأهداف والأغراض بانتظام، حيث يخضع تقدم الخطط للمراجعة المتواترة والتحديث في ضوء النتائج. منظور الزمن في التخطيط هو المستقبل أكثر منه الحاضر أو الماضي القريب.

يلخص الفصل السادس عشر بعض المسائل الأساسية التي يشملها التخطيط على المستوى الاستراتيجي حيث تتخذ القرارات حول الرؤية الرئيسة والأهداف والوضع التنافسي، وجمع الموارد للمؤسسة. ويبحث الفصل السابع عشر بمزيد من التفصيل في بعض التضمينات العملية في وضع الأهداف والأغراض والسياسات. ويحدد الفصل الثامن عشر بعض الجوانب الأساسية في وضع معايير الأداء في عملية التخطيط. أما الفصل التاسع عشر فيدرس بعض العمليات الأساسية في صناعة القرار، فيما يلخص الفصل العشرون جوانب التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة، وأخيراً، يدرس الفصل الحادي والعشرون بعض الجوانب الأساسية للتخطيط بهدف تحسين قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها.

الفصل السادس عشر

الجوانب الإستراتيجية في الإدارة

مقدمة

1. كما لوحظ في مقدمة هذا القسم، التخطيط عملية تحديث في كل مستويات المؤسسة، وكما يوضح منتزبرغ Mintzberg (1994)[1] في نقده الصارم للتخطيط، ينطوي مصطلح "التخطيط" على التخطيط ، وهو فعالية تفكك المسائل وترشدها وتحاول أن توضحها. إنه عملية تحليلية، على الرغم من أن هدفه النهائي هو التركيب في شكل مقترحات متماسكة. لا يتفق منتزبرغ مع وجهة النظر الميكانيكية هذه، لاسيما في ما يتعلق بوضع الاستراتيجية، ويبرهن أن المؤسسات تستطيع دراسة مستقبلها (الخطة) دون الانخراط في عملية تخطيط رسمية. وبالعكس، يمكنها أن تنخرط في إجراءات تخطيط رسمية، لكن ليس دراسة المستقبل! وفي النهاية، يرى أن التخطيط يخدم عملية الصيانة الاستراتيجية بمساهمة كل من إدخالات وإخراجات الاستراتيجية ذاتها. والدرس الذي يجب استخلاصه من انتقادات منتزبرغ هو أن وجهة النظر الميكانيكية لعملية التخطيط لا تقدم لنا كل شيء يجري في التموضع الداخلي للمؤسسة في بيئتها. وعلى الرغم من ذلك، لأغراض الدراسة، يمكن أن يكون مفيداً جداً أن نستخدم النماذج الميكانيكية، بما أنها تستطيع أن تساعد على تحديد المسائل الأكثر أهمية المتضمنة في عملية التخطيط.

2. يشارك معظم المديرين في التخطيط عند مستوى عملياتي ويشاركون في الصياغة التفصيلية ومراجعة الخطط، عادة في شكل أهداف وميزانيات محددة وسوف يُدرَس هذا المنظور العملياتي لاحقاً في الفصلين الثامن عشر والعشرين. والتركيز في هذا الفصل هو على المنظور الواسع الاستراتيجي للإدارة. هذه هي المسؤولية الأساسية لمجلس إدارة الشركة، الذي

---

[1] Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall.

هو مسؤول عن تأمين مستقبل الشركة، بالإضافة إلى تمكين العمل من الازدهار. والفروق الرئيسة بين المستويات الاستراتيجية والعملياتية للتخطيط موضحة بطريقة مبسطة في الشكل 16.1.

التخطيط الاستراتيجي

- **المسؤولية الرئيسة:** مجلس إدارة الشركة/ الإدارة العليا
- **التركيز الرئيس:** مهمة الشركة، الأهداف الطويلة الأجل، الفعالية.
- **الاهتمامات الأساسية:** الوضع التنافسي، قيم الشركة، نجاح العمل (النمو في الأصول وإعادة التنظيم والإرباح) إنشاء ضوابط مالية ملائمة.

المقياس الزمني: حتى عشر سنوات.

التخطيط العملياتي

- **المسؤولية الرئيسة:** الإدارة العليا والمتوسطة،

التركيز الرئيس: إنجاز الأهداف، تحسين الموارد، الفعالية.

- **الاهتمامات الرئيسة:** الميزانيات، المبيعات/ أهداف الإنتاج، التحكم بالتكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، قياس الأداء، مسائل الجودة، الرد التفاعلي (feedback)

المقياس الزمني: من سنة إلى سنتين.

الشكل 16.1- الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي

3. يظهر الشكل 16.1 أن التركيز الرئيس في التخطيط الاستراتيجي هو الفعالية في المدى الطويل، التي تعني صنع الخيارات الأفضل للمستقبل، في حين أن العمليات تهتم بشكل أساسي بالاستخدام الفعال للموارد في إنجاز الأهداف القصيرة الأمد. الفعالية هي أن نعمل الشيء الصحيح، أما الكفاءة فتعني أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة. تهتم الاستراتيجية

بموضعة العمل في السوق، وتأسيس سمعة لدى الزبائن والمستخدمين والجهات المعنية الأخرى. إنها تهتم بالنمو الطويل الأجل وإدارة الموارد. وهؤلاء الذين يضعون الاستراتيجية يحتاجون إلى معرفة أنهم في موقع المسؤولية عن العمل. أما مديرو العمليات، بالمقارنة، فيهتمون بالتقديم الكفء للسلع والخدمات. آفاقهم هي الحاضر والمستقبل القريب، فيما يحاولون الاستفادة القصوى من مهارات المستخدمين وإجراءات التشغيل والتكنولوجيا في خدمة زبائنهم.

4. يعلق أهماي Ohmae (1982)[2]، المؤلف الياباني لأحد النصوص الرئيسة في الاستراتيجية، على أن "كل ما تهتم به استراتيجية العمل هو، باختصار" الميزة التنافسية. فدون منافسين، لن تكون ثمة حاجة إلى استراتيجية، لأن الغرض الوحيد للتخطيط الاستراتيجي هو تمكين الشركة من أن تفوز، بكفاءة قدر الإمكان، بهامش دائم على منافسيها." تُفهَم وجهة نظر مثل هذه إذا أخذنا الوضع التنافسي الشديد الذي وجدت اليابان نفسها فيه في ذلك الوقت. وعمل على فكرة الميزة التنافسية، في الوقت نفسه تقريباً، الباحث الأمريكي مايكل بورتر Michael Porter، الذي سيناقَش عمله لاحقاً. مهما يكن، يجب القول إن الاستراتيجية أكثر من مجرد مسألة الفوز بأفضلية تنافسية، على الرغم من أهمية ذلك. فالاستراتيجية هي أيضاً حول وضع معايير السلوك وتطوير ثقافة الشركة ووضع الأهداف في ما يتعلق بالأوساط المعنية الأخرى، مثل مستخدمي المؤسسة أنفسهم، وممونيها وحملة أسهمها. والشركات يجب أن تقرر على نحو متزايد الكيفية التي ستخدم مصالح الجماعة أيضاً، وهكذا ثمة ما هو أكثر من محاولة الفوز في المنافسة بالنسبة للإستراتيجية.

5. في مستواها الأكثر بساطة، تُصمَّم إدارة الإستراتيجية لتضمن أن يعير هؤلاء، الذين يديرون المشروع التجاري، اهتماماً مناسباً للقضايا الحاسمة التالية:

- وضع رؤية أو مهمة عامة للمؤسسة - مهمة يجب ألا تُطلَب باستمرار.
- وضع أهداف للعمل أساسية طويلة أجل في ما يخص الأوساط المعنية الرئيسة والمنافسة - وثانية مهمة قلما تُطلَب.

---

[2] Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill.

- وضع السياسات التي ستوجه تنفيذ القرارات وتوفر معايير النزاهة والمسؤولية العامة ـ ليست دائمة.
- مراجعة وتعديل، وعند الضرورة، صنع القرار والآليات الأخرى المصممة لدعم عملية صنع الإستراتيجية ـ مهمة مستمرة.
- تحديد سوق المنتج الرئيسة وجلب الموارد ومراقبة الجودة وتحقيق الأهداف الأخرى التي تنشأ عن الأهداف الطويلة الأمد ـ مهمة مطلوبة سنوياً على الأقل.
- ضمان بنى فريق وقدرات طاقم مناسبة لتمكين عمليات المشروع من العمل بكفاءة وفعالية ـ تحدٍ مستمر.
- وضع إجراءات رقابة مناسبة لتمكين رد تفاعلي مناسب من أجل توصيلها إلى كل مستويات الشركة ـ مهمة مستمرة.

6. الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تشمل كثيراً من التداخل بين أقسامها المكونة. **الهدف النهائي ليس مجرد تحسين الوضع التنافسي للشركة وأهداف أخرى بل تحقيق التحالف الأمثل بين العاملين والبنى والموارد ضمن حدود المؤسسة ذاتها أيضاً.** على الرغم من أن الاستراتيجية تبدأ لدى الإدارة العليا، وفي النهاية هي مسؤوليتها، **فهي عملية يلعب فيها** الطاقم واقعياً دوره. تناقش بقية هذا الفصل بعض المسائل الرئيسة في الإدارة الاستراتيجية، مستندة إلى عمل مجموعة مختارة من الباحثين البارزين في هذا الموضوع.

7. ازدادت أهمية البعد الاستراتيجي في الإدارة في غضون السنوات الثلاثين الأخيرة نظراً للتعقيد المتزايد في مؤسسات العمل التجاري الحديثة. وتشمل العوامل التي تسهم في ذلك ما يلي:

- آمال الزبائن المتزايدة بجودة وتشكيلة بضائع المستهلك والخدمات الشخصية.
- التقدم السريع في الإلكترونيات الصغيرة التي ثَوَّرتْ العمليات التي أصبحت معها السلع والخدمات متاحة للزبائن.
- القدرة المتزايدة في الشركات على التنافس بين بعضها بعضاً بسبب فوائد التكنولوجيا الجديدة وكفاءة العمل القائم على التدريب.

- دخول الشركات الجديدة المنخفضة الكلفة إلى الأسواق العالمية من البلدان الآسيوية التي تتحدى بنجاح الشركات الغربية العريقة.
- اهتمام أكبر بين الدول بحماية البيئة الطبيعية، الأمر الذي قاد إلى تطوير مواد ومكونات ومصادر طاقة وغيرها بديلة.
- تأكيد أكبر على حقوق المستهلك (في ما يتعلق بالسلامة وموثوقية المنتج ومستوى الخدمة وغير ذلك)، الأمر الذي قاد إلى ضغط متزايد على الشركات من السلطات التشريعية في المستوى المحلي والإقليمي.
- التحسين في أنظمة الاتصال في كل أرجاء العالم، الأمر الذي جعل توفير المعلومات في الوقت المناسب أفضل وأكثر قبل صناعة القرار للمشترين والوسطاء/ الوكلاء.
- ترابط بيني أكبر بين شعوب العالم ليس في نشاطاتهم التجارية والعملية (كما في الشركات المتعددة الجنسيات)، بل في ما يتعلق بالسياسة والاقتصاد أيضاً (مثلاً، الاتحاد الأوروبي EU، والبلدان المصدرة للنفط أوبك OPEC، والاتفاقية العامة على التجارة والتعرفات الجمركية الغات GATT).
- نمو الشركات المتعددة الجنسيات بشكل حقيقي مجسدة كلاً من أنظمة القيم والثقات ما فوق القومية والمحلية.

8. وهكذا فالسيناريو الذي قُدِّم إلى شركات كثيرة صناعية وتجارية هو سيناريو معقد، يتطلب اهتماماً بوجهة النظر الطويلة الأمد وبمنظور أكثر اتساعاً. والتفكير الاستراتيجي يجب أن يعالج أسئلة مثل هذه:

- ما هو عملنا الأساسي؟ وأين هي أسواقنا الأساسية؟
- هل نرغب بالاستمرار في ذلك؟
- أين نريد أن نكون في مدى 5 أو 10 أو 20 سنة؟
- ما هي آفاق النمو في العمل؟
- ما هي الموارد التي يُحتمَل أن نطلبها للنمو المستمر؟
- ما هي المخاطر التي يُحتمَل أن نواجهها في البيئة التي نعمل فيها؟

- كيف نستطيع أن نكسب، أو نحتفظ بأفضلية تنافسية على الشركات الأخرى؟
- كيف نخطط للمستقبل، وفي الوقت نفسه نحتفظ بالقدرة على التكيف بمرونة في مواجهة المشكلات القصيرة الأمد؟

9. مثل هذه الأسئلة تشير إلى التحديات الأساسية التي تواجهها الإدارة العليا في مؤسسة ما، لأنّ مهمتها أن تضمن أن للعمل مستقبلاً. سيركز هذا الفصل على الجوانب الإيجابية للإدارة الاستراتيجية، التي تخطط للنمو والتطوير. ومهما يكن، يجب ألا يُنسى أن هناك أوضاعاً حيث تكون الاستراتيجية أحد أسباب البقاء. على سبيل المثال، حيث يكون العمل متراجعاً، المسائل هي كيف نجعل العملية فعالة، وإذا كان يجب اللجوء إلى الترشيد، كيف يجب تقليص التأثير على الجماعة المحلية. وفي حالات كهذه غالباً ما يجب على الحكومات نفسها أن تتدخل لتخفف من تأثيرات البطالة وتجتذب أرباب عمل جدداً إلى المنطقة.

نظريات في الإستراتيجية

10. تحدد بقية هذا الفصل بعض الأفكار التي اقترحها المستشارون والباحثون البارزون، الذين درسوا مفاهيم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وطوروا أفكارهم من نتائج بحثهم في مشاريع العمل الواقعية. تعالج كثير من الأفكار مشكلة التوفيق بين القوى المتنازعة التي تبرز أثناء صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. ويركز آخرون على تطوير أهداف الشركة وأغراضها، أو كيف تبتكر بنية داخلية فعالة. وفي النهاية، التحدي الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية هو تنسيق كل هذه العناصر المختلفة في خطة عامة من أجل نجاح المؤسسة.

11. قدم مؤرخ الأعمال التجارية الأمريكي، ألفرد د. شاندلر، Alfred D. Chandler (1962)[3] أحد التعريفات الهامة الأولى للإستراتيجية وهو التالي: "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والأغراض الأساسية الطويلة الأجل لمؤسسة ما، واختيار مسارات العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف." لاحظوا أن شاندلر يرى أن الإستراتيجية حاصل جمع وضع الهدف وعناصر التخطيط/ الفعل المطلوب لتحقيق الأهداف. كان أحد العناصر

[3] Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.

الرئيسة في دراسة شاندلر للشركات الكبيرة هو الرابطة بين الإستراتيجية وبنية المؤسسة. ففي رأيه، البنية تتبع الإستراتيجية، الأمر الذي ينطوي على أن اختيار إستراتيجية ما له تضمينات لابد منها على نوعية البنية الضرورية لنقل الغايات والأهداف الكامنة فيها. وهكذا. تبعاً لـ شاندلر، تمر مؤسسة ما نامية خلال عدد من مراحل التطور. من كونها مشروع عمل ذات موقع واحد ومنتج واحد ومقاول واحد، إلى إمكانية أن تنمو بها من خلال توسع جغرافي أو تكامل في سلسلة كاملة (شراء في الممونين أو الموزعين). يمكن عندئذٍ أن تتقدم باتجاه التقسيم الوظيفي (بفصل أقسام للإنتاج والتسويق الخ). وأخيراً إلى التنويع (بتقديم أسواق سلعة جديدة) في بنية مؤسسة متعددة الأقسام.

12. كاتب آخر، كنيث أندروز[4] Kenneth Andrews ، يجمع أيضاً وضع الهدف مع السياسات والخطط الضرورية لتحقيق الأهداف. هو يميز بين إستراتيجية الشركة، التي تعرِّف العمل الذي ينبغي أن تنافس به الشركة، وإستراتيجية العمل التي تحدد الكيفية التي ستنافس الشركة من خلالها في عمل محدد. وهكذا الإستراتيجية الأخيرة تابعة للأولى، على الرغم من أنه يُنظَر إلى كل منهما باعتبارهما نتيجتين للإدارة الإستراتيجية. وجهة نظر آندروز لإستراتيجية الشركة هي أنها نموذج ما للقرارات التي تمثل الوحدة والانسجام والتماسك الداخلي في قرارات إستراتيجية في شركة ما التي تموضع شركة ما في بيئتها وتعطي الشركة هويتها وسلطتها على تحريك قواها واحتمال نجاحها في السوق."

13. بالمقارنة مع وجهتي النظر أعلاه، يفضل هـ. آي. آنسوف "H. I. Ansoff" الذي يشار إلى بعض أفكاره في الفصل التاسع عشر، فصل الأهداف، أو ما يدعوه الأغراض، عن الإستراتيجية، ومهما يكن، هو يتصور علاقة وثيقة بين الاثنين التي يتبع فيها الهدف (الغاية) بإستراتيجية ما (الوسيلة)، التي تُقَيَّم وربما تقود إلى إعادة النظر في الهدف الأصلي. يحاول أنسوف أن يثبت أنه لتحقيق إستراتيجية ما، يجب أن نصنع ثلاثة نماذج من القرارات، هي قرارات إستراتيجية وإدارية وعملياتية. الأولى قرارات تتعلق بأهداف سوق المنتج، والثانية قرارات بشأن البنية التحتية للمؤسسة والثالثة قرارات بشأن وضع الميزانية والبرنامج الزمني وقضايا أخرى تهتم بمراقبة الموارد.

14. وكإحدى المساهمات في النقاش حول الاستراتيجيات (الوسيلة) اقترح أنسوف[5] قالب

---

[4] Andrews, Kenneth R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, (3rd edition), Richard D. Irwin.

[5] Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

بدائل سوق المنتج، الذي غدا يُستخدَم على نطاق واسع. في مصطلحات أساسية عَرَضَ القالب البدائل التالية (الشكل 16.2):

	سلع حالية	سلع جديدة
أسواق حالية	دخول السوق	تطوير المنتج
أسواق جديدة	تطوير السوق	تنويع

الشكل 16.2، استراتيجيات نمو سوق المنتج عند أنسوف

ما يقترحه القالب هو أربع استراتيجيات نمو تقوم على البقاء مع المنتجات الحالية و/أو الأسواق الحالية، أو الانتقال إلى منتجات جديدة و/أو أسواق جديدة. تقدم الشركات التي تختار أن تبقى في الأسواق الحالية مع المنتجات الحالية بشكل أساسي مع إستراتيجية دخول السوق (أي الذهاب إلى زيادة حصة السوق). وتلك الشركات التي تبحث عن منتجات جديدة في أسواق حالية سوف تركز على تطوير منتجات جديدة مناسبة أو ماركات مناسبة. أما تلك الشركات التي تستهدف نقل المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة فسوف تركز على فعاليات تطوير سوق مستدامة. وأخيراً، تلك الشركات التي تنوي تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة ستسعى إلى إستراتيجية التنويع. ويطور أنسوف الخيار الأخير ليشمل بدائل إضافية مثل التنويع الأفقي (أي مدّ فروع في نوع الأسواق نفسها بمنتجات ترتبط بها)، ودمج سلسلة (أي التوسع إلى الأعلى والأسفل في المنتجات/ الأسواق التي يغطيها الممونون وتجار الجملة الخ) وتنويع الكتلة، الذي يشير إلى منتجات جديدة في تقنية غير مرتبطة بها وبنوع جديد من الأسواق.

15. أعاد أنسوف[6] في عمل لاحق (1984) تعريف الإدارة الإستراتيجية كالتالي:

---

[6] Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International.

" ... مقاربة منهجية لإدارة التغيير التي تتكون من:

1. موضعة الشركة من خلال الإستراتيجية وتخطيط القدرة،

2. رد إستراتيجي مباشر من خلال إدارة المشكلة،

3. إدارة منهجية للمقاومة خلال التنفيذ الاستراتيجي.

يشير العنصر الثاني إلى الحاجة إلى الرد بسرعة على التغيرات المفاجئة أو غير المتوقعة في القوى الخارجية (مثلاً سياسات حكومية غير متوقعة، عقوبات نقابية الخ) وأن تعدل الخطة الإستراتيجية لتستوعب تأثير تلك التغييرات أو تقلصها إلى الحد الأدنى. ويبين البند الثالث اهتمام أنسوف بإمكانية عدم قبول الجهات المعنية (مثلاً المستخدمين أو الزبائن) للتغييرات التي تُتابَع في الخطة.

16. قُدِّمت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات البديلة الموجودة في قالب بي سي جي Boston Cansulting Group's- المسمى "إطار الحقيبة" (راجع الشكل 16.3). يقوم هذا القالب على ثلاثة متغيرات أساسية: حصة الشركة النسبية في السوق، معدل نمو سوقها/ أسواقها، وتدفق الدفعات النقدية (سلبية أو ايجابية) التي تولدها نشاطات الشركة. يقدم هذا القالب أربع نتائج بديلة لشركة ما، يعبر بطريقة ما غريبة مثل نجوم أو بقرات نقدية أو كلاب أو علامات استفهام. النجوم أعمال تمتلك حصة سوق كبيرة في سوق واسعة ويمكن أن تكون رابحة، لكن حيث قد يوجد تدفق مالي سلبي بسبب الحاجة إلى متابعة الاستثمار للحفاظ على نمو السوق. البقرات النقدية هي أعمال تمتلك حصة كبيرة في سوق تنمو ببطء والتي هي عادة مربحة جداً وتولد تدفقاً نقدياً إيجابياً. الكلاب هي أعمال ذات حصة ضئيلة في سوق تنمو ببطء ويمكن أن تنتج إما تدفقاً مالياً إيجابياً متواضعاً أو بالمثل تدفقاً نقدياً سلبياً متواضعاً. أما علامات الاستفهام فهي تلك الأعمال التي تمتلك حصة ضئيلة في سوق تنمو بسرعة والتي تتطلب استثماراً كبيراً لمجاراة النمو في السوق، وبالتالي تولد تدفقاً نقدياً سلبياً. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الأعمال بدقة التي يمكن أن تمتلك إمكانية لاستثمار السوق النامية وتستمر لتنجز حصة أكبر في السوق وتدفقاً مالياً صحياً وربحية مناسبة. وفي النهاية علامة استفهام ناجحة يمكن أن تنقلب إلى نجم ومن ثم إلى بقرة نقدية. ومهما يكن، تعتمد هذه النتيجة على إستراتيجية مناسبة تشمل تمويلاً ملائماً.

معدل نمو السوق			
	مرتفع	نجم	علامة استفهام
	منخفض	بقرة نقدية	كلب
		عالٍ	منخفض
		حصة السوق النسبية	

الشكل 16.3، الخطوط العريضة لقالب (مجموعة بوسطن الاستشارية)

17. يستخدَم قالب مجموعة بوسطن الاستشارية على نطاق واسع في الولايات المتحدة على الرغم من الانتقادات أن الأسماء المعطاة لكل نتيجة محتملة هي مبسطة ومضللة. فالكلاب، على سبيل المثال، قد تظهر أعمالاً متوسطة على الأرجح في القالب، بينما قد تكون في الواقع أكثر إمكانية للنمو والتدفق النقدي والربحية مما اعترف لها. وبقرات المال أيضاً قد تعتبر ناضجات للحلب، أي لتمويل علامات الاستفهام، على سبيل المثال، بينما قد تستفيد من الاستثمار الإضافي هي نفسها.

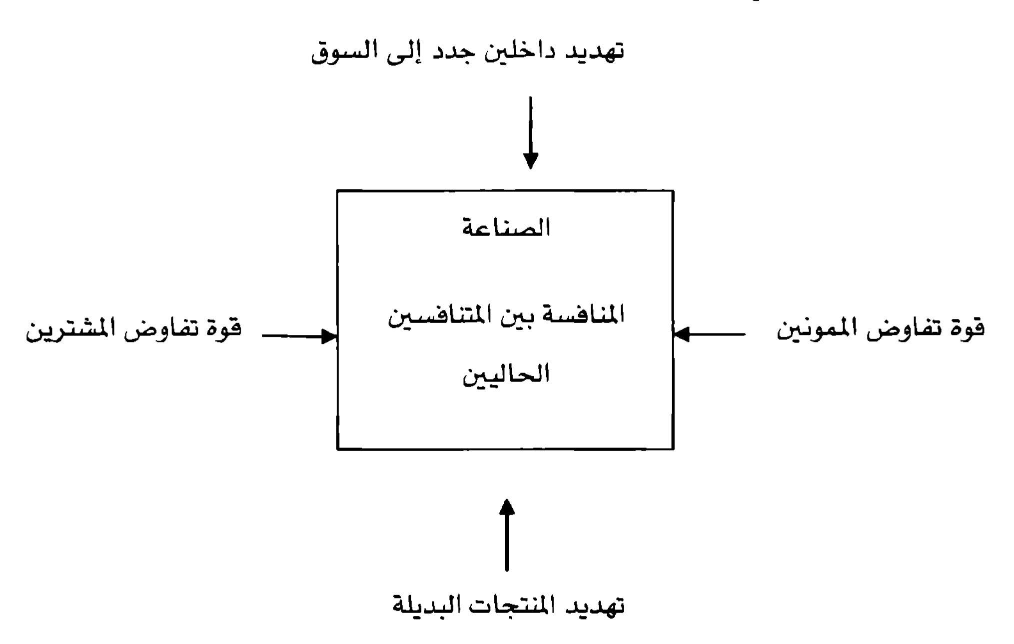
وعلى الرغم من ذلك، يمكّن قالب البي سي جي واضعي الاستراتيجيات من التفكير في بعض المسائل الهامة لشركاتهم ويمكن أن يشجعهم على دراسة مجموعة من الخيارات أوسع من السابق.

الأفضلية التنافسية

18. اقترح م. ي. بورتر M. E. Porter (1980)[7] مقاربة مختلفة لتطوير إستراتيجية الشركة، فركز على الأفضلية التنافسية. وبصفته مهندساً وباحثاً اقتصادياً، اهتم بورتر بتأثير البيئة

[7] Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press.

الخارجية على الشركة. ورأى خمس قوى مؤثرة رئيسة على قدرة شركة ما على المنافسة (راجع الشكل 16.4)، لا تشمل المنافسين الموجودين في الصناعة وحسب، بل المنافسين المحتملين أيضاً (الداخلين الجدد)، تهديد المنتجات البديلة، قوة تفاوض المشترين وقوة تفاوض الممونين. وهذه القوى ممثلة بيانأ كالتالي:



الشكل 16.4 الخطوط الأساسية لمخطط بورتر للقوى المتنافسة

19. تستطيع الشركات استخدام قوى بورتر الخمس في صياغة استراتيجياتها، ولاسيما في تقييمها لنقاط قوتها وضعفها (راجع تحليل SWOT في الفصل السابع عشر). فالأكثر ترجيحاً أن يبدأ أي تحليل بدراسة منافسي صناعة الشركة، وفي وقت منافسة (على سبيل المثال في صناعة السيارات الخاصة بعد فترة ركود اقتصادي شديد) يعلن المتنافسون بقوة ويقدمون حوافز للمشترين (قرض دون فائدة، عضوية في خدمات أعطال السيارة وغير ذلك) ويبتكرون طرقاً لتمييز منتجاتهم (محركات صديقة للبيئة، وسادات هوائية للسلامة وغير ذلك). وعلى الشركات أن تدرس كيف سترد أو تواجه هذه التهديدات العاجلة على مبيعاتها من منافساتها. ففي حالة كهذه، يكون الممونون في موقع ضعيف نسبياً في ما يتعلق بالشركة، ما

دامت مبيعاتهم تعتمد على مبيع المنتج النهائي (أي السيارة الجديدة). وإذا كان صانع سيارة ما صانع سيارات كبير سيكون ذلك خبراً سيئاً لمونيه.

أما المشترون، فعلى العكس، هم في موقع قوي في هذه الظروف وهكذا يمكنهم أن يدفعوا بطريقة أشد من التسوية العادية مع البائعين (مثلاً البحث عن صفقة بسعر جيد بعضه السلعة المستخدمة، إكسسوارات إضافية، نقل مجاني وغير ذلك). المنتجات البديلة لن تكون مشكلة في الوضع السابق، ما دام باستطاعة المشترين أن ينتقوا ويختاروا، وفي كل حال، سيكون ممكناً في أوضاع أخرى بالنسبة لزبائن محتملين أن يتخلوا عن ركوب السيارة لمصلحة دراجة نارية أو هوائية، على سبيل المثال. ومع أخذ شدة المنافسة في هذه الحال، وهوامش الربح المتدنية معاً، من غير المحتمل أن يأتي داخلون جدد إلى الصناعة، حيث أن تكاليف الدخول ستكون عالية والعائدات منخفضة.

20. يدرس بورتر على نحو محدد مسألة دخول أسواق جديدة ويدرج في قائمته سبعة حواجز رئيسة لدخول السوق، يمكن تلخيصها كما يلي:

1) تقليص التكاليف، أي أن الداخلين الجدد يجب أن يدخلوا على مستوى كبير أو يقبلوا حتماً أضرار الكلفة (وهذا العامل وحده على الأرجح يؤخر معظم القادمين، ما لم يكن باستطاعتهم شراء طريقهم إلى السوق بشراء شركة نشطة فيها.)
2) تميز المنتج، أي أن على الوافدين الجدد أن يجدوا طرقاً لتجاوز الولاءات للماركة الموجودة للحصول على قبول لمنتجهم أو ماركتهم الخاصة.
3) متطلبات رأس المال، أي الحاجة إلى استثمار مبالغ كبيرة من المال في شركة جديدة، وهذه المبالغ كثير منها لن يُستعاد (مثال خسارة البداية، الإعلان، البحث والتطوير). (وهذا مثبط آخر كبير للوافدين الجدد، ما لم يكن لديهم فائض نقدي من عمل بقرة مالية أو إمكانية أخرى ما لجمع موارد رأس المال الأولية.)
4) تكاليف التغيير، أي التكاليف الأولية للآلات والتجهيزات والموارد الأخرى التي تستخدم لأول مرة والمطلوبة لتمكين الشركة من التحول إلى السوق الجديدة.
5) ضعف الدخول إلى قنوات التوزيع، أي على الوافد الجديد أن يشق طريقه إلى

قنوات التوزيع الموجودة (مثلاً شبكات البائعين، تجار الجملة وغيرهم) أو تأسيس ماركة الوافدين الجدد (راجع الفصل 34 لمناقشة قنوات التوزيع.)

6) أضرار الكلفة بغض النظر عن الحجم، أي سيميل الوافدون الجدد إلى أن يعانوا من أضرار كلفة محددة مقارنة مع الشركات العريقة، التي اكتسبت الخبرة في السوق، والتي قد تمتلك مدخلاً إلى تكنولوجيا خاصة، ومواقع مفضلة، ويمكن أن تستفيد أيضاً من معونات الحكومة، وقد لا يملك الداخلون الجدد أياً من هذه الفوائد.

7) سياسة الحكومة، أي على الرغم من الترخيص والتنظيم القانوني، تستطيع الحكومات أن تحد أو حتى تمنع الوافدين الجدد من العمل في الصناعة. (الصناعات النموذجية المرخصة في المملكة المتحدة تشمل النقل العام والتنقيب عن النفط ومبيعات الكحول بالمفرق.)

21. كان لعمل بورتر على الأفضلية التنافسية تأثير كبير. وأفكاره ليست بلا نقّاد، مهما يكن، أشار معلقون آخرون إلى ضعف الإشارة إلى مسائل قانونية وأخلاقية الحواجز الموصوفة في قائمة بورتر. وفي مخطط القوى الخمس أيضاً، لا توجد إشارات واضحة إلى الجهات المعنية الأخرى في بيئة الشركة، لاسيما الجماعة المحلية بشكل عام، والمستخدمين. عندما يتكلم بورتر عن المشترين والممونين فإنه يفعل ذلك بلغة قوتهم (أو، ضمناً، فقدان تلك القوة) ويتجنب أية مسائل تأخذ بالاعتبار الالتزامات التي قد تكون على الشركات أثناء تحديد إستراتيجيتها في السوق.

نظريات أخرى في الإستراتيجية

22. قدم هوفر وشندل عام (1986)[8] اللذان اهتما بشكل خاص بالتعديلات التي تقوم بها

---

[8] Hofer, C.W. & Schendel, D. (1986), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company.

الشركات الناجحة في بيئتها (بقاء الأقدر على التكيّف) مقارنة مع الشركات غير الناجحة وجهات نظر ثاقبة أخرى إلى طبيعة الإستراتيجية. وهما متحمسان أيضاً للتأكيد على الفارق بين الفعالية والكفاءة، حيث تشير الفعالية إلى المدى الذي تنجزه مؤسسة ما مما حددت أن تنجزه (النتائج الواقعية مقابل النتائج المرغوبة). والكفاءة تشير إلى المعدل بين الإخراجات والإدخالات. وفي تجربتهما، استخلص هوفر وشندل أنه عندما تتكيف الشركات مع الأحداث في بيئتها الخارجية، فالنتائج غالباً ما تحدث تأثيراً على الفعالية، في حين أنها عندما تعدل بناها وطرق عملها (أي تستجيب لبيئتها الداخلية)، فالتأثير غالباً ما يترك ظلاله على الكفاءة. غالباً ما يهتم المديرون بالكفاءة على قاعدة العمل اليومي ، لكن طالما الإدارة الإستراتيجية هي موضوع الاهتمام فالفعالية هي الأكثر أهمية، وهذا ينطوي على الاهتمام بالبيئة الخارجية للعمل.

23. يفضل هوفر وشندل أن يفصلا وضع الأهداف عن صياغة الإستراتيجية ويريان الإستراتيجية نموذجاً "لـ استخدام الموارد الحالية والمخططة والتفاعلات البيئية التي تشير إلى الكيفية التي ستحقق المؤسسة أهدافها من خلالها." فالإستراتيجية بالنسبة لهما ذات علاقة بالوسائل أكثر منها بالغايات. ويستخلصان أن للإستراتيجية أربعة مكونات يمكن اختصارها بما يلي:

1. المدى أو المجال، أي حد تفاعلات المؤسسة مع بيئتها. (هذا يمكن أن يُمثَّل بموقع منتجها في السوق، على سبيل المثال.)
2. استخدام المورد، أي المورد في الماضي والحاضر واستخدام المهارة التي تساعد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويشار إلى ذلك باعتباره قدرات المؤسسة المميزة.
3. الأفضليات التنافسية، أي الوضع التنافسي الفريد الذي طورته مؤسسة ما من خلال نموذج استخدام موردها وهدف قراراتها.
4. محصلة القوى (التي عادة ما يعبر عنها كالتالي 2+2= تأثير 5 أي أن المحصلة أكبر من مجموع الأجزاء.)

24. في النهاية، نختصر بعض أفكار باحثين أمريكيين آخرين، هما طومبسون Thompson وستريكلاند Strickland (1990)[9]، اللذان يشيران إلى أن هناك خمس مهمات للإدارة الإستراتيجية، التي يريان أنها تضع (1) الإطار للمهمة العامة أو أهداف المؤسسة و (2) تضع أهداف العمل و (3) المطلوب من الإستراتيجية أن تنجز الأول والثاني. ويمكن اختصار المهمات الخمس كالتالي:

- **المهمة 1**. تعريف العمل العام وتطوير مهمة ما (أو هدف رئيس)
- **ملاحظة**: هذه المهمة مهمة مقاولتية بشكل أساسي تتضمن رؤية ومجازفة ومحاكمة عقلية.
- **المهمة 2**. توزيع بيان المهمة إلى أهداف أداء محددة (لكل من المدى الطويل والقصير).

ملاحظة؛ هذه المهمة مقاولتية أيضاً ويمكن أن تُعتبَر مكوناً من مكونات إستراتيجية شركة ما لدى هؤلاء الذين لا يميزون بين تحديد الهدف/ الغرض والإستراتيجية. ومهما يكن، يرى طومبسون وستريكلاند هذه المهمة مجرد تمرين على وضع أهداف منفصلة.

- **المهمة 3**. براعة وضع إستراتيجية، *"أي نموذج تحركات المؤسسة والمقاربات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة ومهمتها."*

ملاحظة: فعاليات هذه المرحلة هي فعاليات تخطيط العمل في دعم الأهداف والأغراض وتهتم لكل من الفعالية والكفاءة.

- **المهمة 4**. تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية

---

[9] Thompson, Arthur & Strickland, A.J. (1990), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Richard D.

Irwin.

ملاحظة: هذه المرحلة أكثر اهتماماً بقيادة الفريق والكفاءة وقضايا عملياتية أخرى.

- **المهمة 5.** هي التقويم ومراجعة وضبط فعاليات التنفيذ حسب الضرورة.

ملاحظة: الاعتبار الرئيس في هذه المرحلة هو تنظيم الرد التفاعلي feedback لنتائج المراجعة، والنموذج الذي وصفه طومبسون وستريكلاند يسمح للرد التفاعلي بالارتباط بكل المهمات السابقة.

25. النموذج الذي اقترحه طومبسون وستريكلاند مفيد للطريقة التي تبين الصلات بين صياغة الاستراتيجية في المستوى العالي وتنفيذ الاستراتيجية في المستوى الأدنى الأمر الذي يقود بشكل دقيق إلى الفصل التالي، الذي يهتم بشكل أساسي بأمثلة أهداف الشركة وتخطيط العمل.

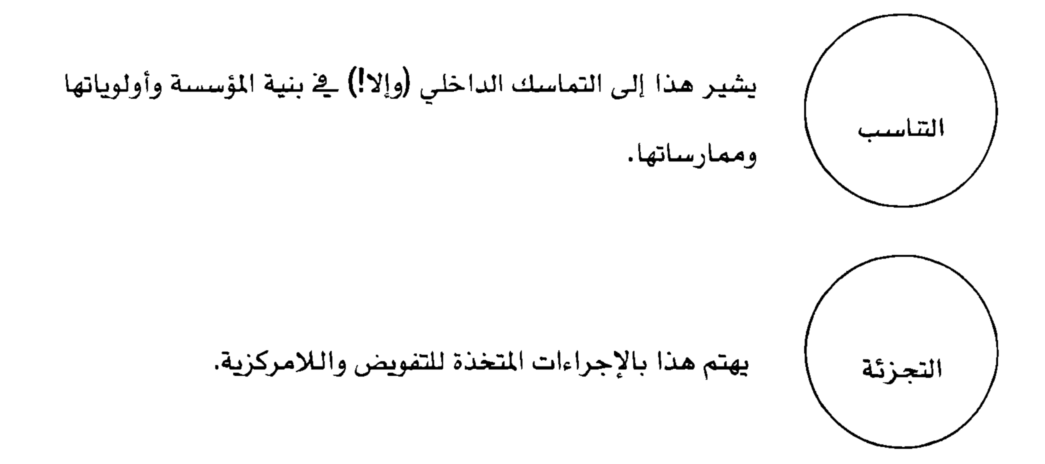
26. يحاول باسكال (1991)[10]، في نقد للممارسات الإستراتيجية الراهنة، لاسيما تلك التي تستهدف الفوز "باالتفوق،" أن يثبت أنه لا توجد ثمة طريقة أفضل للإدارة استراتيجياً. التفكير الاستراتيجي يجب أن يضم كلاً من الطرق القديمة والجديدة في التفكير. وهو يفضل أن يفكر الناس في صيغة "و/أيضاً" أكثر من "إما/أو". ويرى عدداً من التغيرات ذات العلاقة بالسياق في الإدارة، كما يلي، على سبيل المثال:

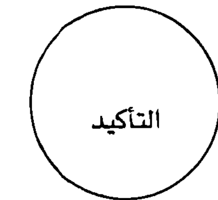
من الاعتماد الحصري على	إلى تشمل أيضاً
- وجهة نظر آلية عن المؤسسة، تؤكد على الأبعاد الصلبة، (البنية، الأنظمة).	- وجهة نظر عضوية تؤكد على الأبعاد الناعمة (الناس، المهارات).

[10] Pascale, R. (1991), *Managing on the Edge*, Penguin.

- القيادة يهيمن عليها المدير	- يسهل المديرون تعزيز قدرات وكفاءات المستخدمين.
- الاهتمام بالمحتوى وتقنيات محددة	- الاهتمام بالعملية والمقاربة الكلية
- حل المشكلات مهما كانت التكاليف	- حل المشكلات بطريقة مناسبة
- حل التوتر	- المحافظة على توتر بناء
- "الحقيقة" قائمة على قوانين ومبادئ	- "الحقيقة" تقدير تقريبي أو غموض مقبول

27. يبرهن باسكال أن الخيارات التي يضعها المديريون لا تحتاج إلى أن تكون مقيدة بالأفكار الرائجة، لكن أن تعتمد على السياق الذي يجب أن تتخذ فيه القرارات. المديريون بحاجة إلى وضع ذهني جديد في وجهة نظره، فيشير إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تحدد ركود المؤسسة أو تجددها، يمكن أن تلخص كما يلي:





يشير هذا إلى عملية إدارية ما، تستهدف السيطرة على التوترات والتناقضات بدلاً من كبحها.

وللإمساك بحاجات التناسب والتجزئة والتأكيد المتنازعة يحتاج المديرون إلى استخدام مقاربة متصاعدة للاستراتيجية، تميز أن "عدم الهدوء هو استراتيجية أفضل للتكيف والبقاء من النظام والهدوء" ويعتقد باسكال أن على المديرون أن يعيشوا بخطر، كما في حال من التفكير العميق!

28. التعقيب الأخير على الإستراتيجية يمكن أن يُترَك لـ هامِل وبراهالاد (Hamel & Prahalad)[11]، الذي بيَّن بحثهما عن نجاح بعض الشركات الصغيرة التي تنافس شركات دولية كبرى أن قدرتها على التنبؤ بفرص جديدة كان حاسماً. ويستنتجان أن الهدف من الإستراتيجية ينبغي أن يشمل صناعة ما، وليس تحسين مؤسسة ما. يجب أن يبين التفكير الإستراتيجي أن التغير الإضافي ليس قفزات كمية كافية مطلوبة! فالأعمال التي لا تسعى إلى المستقبل وتعدله، محكوم عليها بالإخفاق. ويشير الباحثان إلى أن السعي إلى المنافسة، في المدى الطويل، يعتمد على القدرة على إعادة ابتكار صناعات وإعادة توليد استراتيجيات أكثر من إعادة البقاء (بما في ذلك خفض العمالة) أو إعادة الهيكلة التي تستهدف بشكل أساسي أن تصبح أصغر وأكثر نحولة وأكثر كفاءة، في المدى القصير والمتوسط. لا يدرس معظم المؤسسات في تجربتها، غير إعادة الابتكار أو إعادة التوليد بعد أن فشلت في تبطيء انحدار المؤسسة من خلال إعادة البناء والهيكلة، لن يأتي النجاح في المستقبل إلا من كونك رائداً في الصناعة، وليس من تقييم الأداء في مواجهة منافسين ناجحين.

29. كيف يمكن لمؤسسة تجارية توجه نفسها باتجاه المنافسة من أجل مستقبل لا يوجد في الوقت الحاضر، أو أنه موجود جزئياً وحسب؟ يشير هامل وبراهالاد إلى أن الأسئلة التالية قد

---

[11] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

تساعد على نقل الشركات إلى طريقة جديدة في التفكير:

1) أين يجب أن يوجد التحدي المنافس؟

- في إعادة الهيكلة، أم في إعادة التوليد؟
- في تحويل المؤسسة، أم في تحويل الصناعة؟
- في المنافسة من أجل حصة في السوق، أم في المنافسة من أجل فرص المستقبل؟

2) كيف يمكننا أن نجد المستقبل؟

- من خلال التعلم، أم من خلال النسيان؟
- من خلال التموضع في السوق، أم من خلال تطوير بعد النظر؟
- بواسطة تطوير الخطط، أم بواسطة مراجعة البنية الاستراتيجية؟

3) كيف يمكننا تعبئة المستقبل؟

- بالاصطفاف حول استراتيجيتنا الحالية، أم بتطوير استراتيجية توسع خيالنا وإحساسنا بالمجازفة؟
- برؤية الاستراتيجية بلغة توزيع الموارد، أم باعتبارها تراكم موارد من أجل مستقبل غير مضمون؟

4) كيف نذهب إلى المستقبل قبل الآخرين؟

- بواسطة كوننا منافسين ضمن الصناعة الحالية، أم باستهداف تشكيل صناعتنا في المستقبل؟
- من خلال المنافسة من أجل قيادة المنتج، أم المنافسة من أجل القيادة في القدرات المركزية؟
- بواسطة المنافسة من أجل كينونة مستقلة، أم بتطوير تحالفات؟
- من خلال زيادة عدد نجاحات المنتج الجديد إلى الحد الأقصى، أم بتعلم الحد

الأقصى عن الأسواق الجديدة؟

- بواسطة اختصار الوقت إلى الحد الأدنى للوصول إلى السوق، أم بتخفيض الوقت إلى الحد الأدنى لإنجاز سوق عالمية؟

بتوجيه أسئلتهما في هذه الطريقة، يأمل هامل وبراهالاد بتشجيع المديرين على التفكير على نحو أوسع من السابق، وتحدي بعض الفرضيات التي طرحوها في الماضي. لكن قبل أن يتمكن المديريون من تعلم القيام بمجازفات، يجب أن يفهموا أسس الإدارة الاستراتيجية، التي هي اهتمام الفصول التالية في هذا القسم.

الفصل السابع عشر

أهداف المؤسسات وسياساتها وأخلاق العمل فيها Ethics

مقدمة

1. يتضمَّن التخطيط كما لوحظ في مقدمة هذا القسم قرارات بخصوص الغايات (الأهداف) والوسائل، وقرارات بخصوص السلوك والنتائج. الأهداف الموضوعة لمؤسسة ما في الدرجة الأولى تحددها وجهة نظر مالكيها أو إدارتها العليا إلى غايتها الرئيسة. وهكذا ترتكز أهداف مؤسسة تجارية ما على مفاهيم مثل الربحية وخدمة الزبون ورضا أصحاب الأسهم وتحفيز العاملين. وغالباً ما تركز أهداف خدمة عامة ما على التقديم الفعَّال لخدمة ما (الصحة، التعليم، الخ) للمجتمع. إن توضيح الأهداف الأساسية وتعريفها أمر حيوي لأية مؤسسة لأنها هي التي تزوِّدها بمعنى الاتجاه والرسالة.

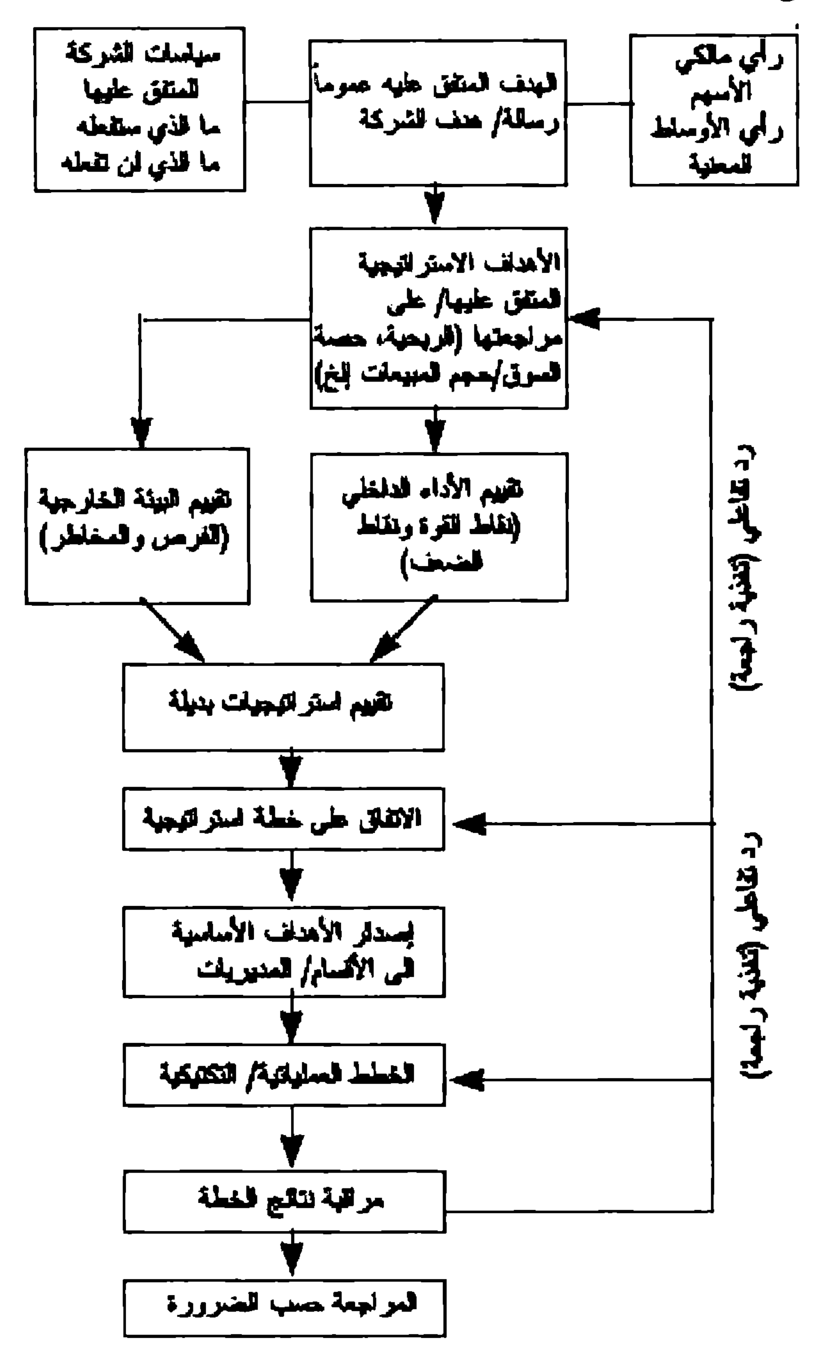
2. إحدى طرق النظر إلى الإدارة الإستراتيجية هي من منظور تخطيط الشركة. وقد وصِف مرات عدَّة أنّه تكنيك أو أسلوب في الإدارة أو عملية ما. وربما كان الأفضل فهمه بأنه عملية تمكن مؤسسة ما من تحديد ما يلي:

- سبب وجودها وما هي أهدافها الرئيسة.
- ما هي نقاط قوتها وضعفها الحالية
- ما هي الفرص والأخطار التي تشكلها بيئتها الخارجية
- ما هو أساس خططها طويلة المدى (توفير الموارد ... الخ)
- ما هي الظروف المحيطة بخططها قصيرة المدى (الميزانيات السنوية، الخطط الجارية وغير ذلك)
- ما هي معايير الأداء الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها

- ما هي قواعد السلوك/المبادئ الأخلاقية المعدة لدعمها.

والواضح أن هناك الكثير من التشابه . إن لم يكن التطابق . مع عملية الإدارة الاستراتيجية. هذا يتعلق في الدرجة الأولى باتّساع أو ضيق تفسير مفهوم الإستراتيجية.

3. تخطيط الشركة بمنظورها الواسع للمؤسسة ليس مثل التخطيط طويل المدى، الذي يركز عادةً على جزءٍ من المؤسسة في وقت مناسب. وثمة ميزة أخرى هي أن التخطيط طويل المدى يتطلع إلى المستقبل على نحوٍ انتقائي، بينما يتطلع تخطيط الشركة إليه بشمولية. يحدد هذا الفصل عملية تخطيط الشركة ويستهدف عرض العلاقة بين أهداف الشركة وسياساتها وبياناتها التي تتعلق بأخلاق الشركة، و بين الخطط العملياتية، كما هو موضح في الرسم البياني في الشكل 17.1.



الشكل 17.1 مخطط تمهيدي للتخطيط المشترك

أهداف الشركة

4. قسم كبير من تخطيط الشركة هو مهمة وضع أهداف الشركة. عادةً، مثل هذه الأهداف نوعان: ـ تلك التي تقرِّر الهدف أو الغاية العامة للمؤسسة ـ أي مهمَّتها ـ وتلك التي تعرض الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى للمؤسسة. أحد الأمثلة على الهدف العام لمؤسسة تجارية يمكن أن يكون "إنماء تجارة ناجحة لمصلحة الزبائن والموظفين ومالكي الأسهم والمزوّدين والجماعة المحلية التي تعمل فيها الشركة". ومثال مشابه عن الخدمات العامة يمكن أن يكون "تأمين خدمة جمع عائدات للدولة فعّالة وسريعة الاستجابة وتراعي مصالح الجميع". تميل الأهداف العامة لأن يُعبَّر عنها بلغة عامة وتتعمد أن تكون مستمرة نسبياً. وتترافق غالباً ببيانات تعلن عن نوايا المؤسسة بخصوص طريقة إدارة نفسها في السعي إلى غايتها. هذه هي بيانات سياسة المؤسسة الرئيسة وستناقش بعد قليل.

5. تُعلَن الأهداف الإستراتيجية بلغة مماثلة للغة الغاية العامة. فهي تركز على الهدف الأساسي لأجزاء معينة من المؤسسة، مثل: التسويق، شؤون الموظفين، التمويل الخ. أفقها الزمني في العادة خمس سنوات على الأقل، وهكذا لابد أن تكتب هذه الأهداف بلغة عامة بكل ما للكلمة من معنى. إذا كانت محددة وقابلة للقياس تماماً لا تكون أهدافاً إستراتيجية، بل إجرائية أو تكتيكية. وفي كل حال، يجب أن تصاغ بشكل يكون من الممكن النظر إليها سواء أنجزت أم لا. فعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف الاستراتيجي لشؤون الموظفين في مؤسسة ما "ضمان تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة والمناسبة خلال السنوات الخمس المقبلة." مثل هذا البيان لا يقول شيئاً عن أنواع المهارات المختلفة التي قد تكون مطلوبة، ولا يذكر شيئاً عن الأرقام النسبية. وعلى الرغم من ذلك، سيكون من الممكن تماماً بعد الفترة المذكورة تقدير نجاح أو إخفاق دائرة شؤون الموظفين في تحقيق هدفها طويل المدى. وقد يكون مثال التسويق "تلبية حاجة المؤسسة من المعلومات والنصيحة بخصوص: "(أ) أسواقها (الموجودة والمحتملة). (ب) منافسيها. (ج) بيئتها الاقتصادية." يشير هذا النوع من الخطاب الواسع إلى أحد الأسباب الرئيسة لوجود قسم التسويق، أي توفير بحث السوق واستخبارات السوق بالنسبة لمؤسسة ما.

6. توضع الأهداف الإستراتيجية بشكل طبيعي لكل الأقسام الرئيسة في المؤسسة، وإذا ما أُخذت معاً تلخص العمل الذي تنوي الشركة أن تنخرط فيه خلال المستقبل المرئي. تغطي

هذه الأهداف ميادين مثل تطوير الأسواق (أو الجماعة التي ستقدم لها الخدمة) أو المنتج أو الخدمة والربحية أو الكفاءة.

7. ستتأثر الأهداف الإستراتيجية بوجهات نظر مديري المؤسسة بقوة. وقد يقرر مالكو الأسهم أن كل هذه الأهداف يجب أن تربط بالعائد على رأس المال بشكل ثابت. ويدعى هذا "نظرية مالكي أسهم الشركة" في حالة شركة تجارية، سيهتم المالكون بوضع أهداف ترتبط بالعائد على رأس مال المساهمين الذين يكسبون حسب الحصَّة وحسب الربح، على سبيل المثال. في حالة مؤسسة تملكها الدولة، سيكون التأكيد أكبر على توفير خدمة فعالة ضمن حدود التمويل المخصص من البرلمان. وثمة نظرية أخرى عن الشركة تدعى "نظرية المستفيدين" تشير هذه النظرية إلى أن المنتفعين من المؤسسة ليسوا المساهمين وحسب، بل الزبائن والمزوِّدين والموظفين والناس بشكل عام أيضاً. وحيث يؤخذ بهذه النظرية لا توضع الأهداف الإستراتيجية لمصلحة العمل التجاري فقط بل لمصلحة تلك المجموعات أيضاً. أحد الأمثلة سيكون حيث تضع شركة صيدلانية أهدافها آخذة بالاعتبار جوانب سلامة منتجاتها فيما يتعلق بكل من مستخدميها ومستهلكيها. وباستثناء الشركات الصغيرة التي يديرها مالكوها لا تنزع معظم المنظمات إلى تبني نظرية المستفيدين إلاَّ في حالة الاستجابة لضغوط خارجية.

السياسات

8. حالما تضع مؤسسة ما أهدافها المشتركة، يمكنها أن تبدأ بتحديد الأسلوب الذي ستستخدمه لإنجاز تلك الأهداف. وتقدَّم البيانات السياسية لتعبر باختصار لهؤلاء المعنيين فقط ما ستفعله المؤسسة وما لن تفعله في السعي إلى غايتها وأهدافها العامة. وهذه البيانات هي شكل من أشكال التعبير عن ثقافة المؤسسة ومجموعة معتقداتها. والسياسات ليست الأهداف أو الخطط، على الرغم من أنه غالباً ما يتم الخلط بينهما. فالأغراض تعلن قصداً أو هدفاً، أي هي غايات. أما الخطط فتقدم إطاراً ضمنه يمكن للفعل أن يحدث لبلوغ الغايات، أي هي وسيلة، من جهة أخرى، السياسات ليست غايات ولا وسيلة، إنها بيانات سلوك. السياسات تدفع المديرين إلى اتخاذ تدابير بطريقة معينة، لكنها، بذاتها، ليست أفعالاً. فالسياسات تعكس ثقافة المؤسسة وتسهم فيها أيضاً.

9. العامل الرئيس الذي يؤثر في السياسة هو موقف مالكي المؤسسة. هؤلاء الذين يأخذون وجهة نظر مالك السهم سيميلون إلى تبني مجموعة أكثر محدودية من سياسات هؤلاء الذين يتبنون وجهة نظر الأوساط المعنية. وتتأثر سياسة المؤسسة أيضاً بمواقف المجتمع الذي تعمل فيه. وهكذا فالقوانين الوطنية والأعراف المحلية تؤدّي كلها دوراً في تحديد سياسات المؤسسة. والأمثلة على أنواع السياسات المختلفة هي التالية:

- سلسلة متاجر بيع تجزئة في شارع رئيس لن تبيع السلع إلا تحت اسم ماركتها الخاصة.
- سلسلة المتاجر نفسها ستركز مشترياتها في السوق البريطانية.
- إحدى شركات الشحن البحري لن تسمح لسفنها بالإبحار تحت علم دولة أجنبية.
- مجموعة إحدى الصحف لن تتدخل بحرية محرريها في تقرير ما الذي ستحتويه جرائدهم الخاصة، التي تخضع لقوانين القدح والذم، على سبيل المثال.
- إحدى الشركات الصناعية ستأخذ في حسبانها حاجات أمان مستهلكيها عند استخدام منتجاتها، بغض النظر عما إذا كان ثمة تشريع في ما يتعلق بالصحة والأمان أو لا.
- إحدى شركات صناعة السيارات الدولية ستحصل على 80% من إمداداتها من الدول المضيفة.

تعلن بعض السياسات أعلاه ما الذي ستفعله المؤسسة، ويعلن بعضها ما الذي لن تفعله بطريقة إيجابية. ترتبط بعض السياسات بقضايا السوق، ويرتبط بعضها أكثر بمسائل أخلاقية وفلسفية. التشكيلة قد تكون كبيرة، لكن الغاية هي الشيء نفسه: توجيه مديري المؤسسة في إدارة قضاياهم.

أخلاق العمل

10. تذهب قواعد أخلاق العمل أبعد من معظم بيانات السياسة في أنها تركز على قضايا الصواب والخطأ (مثلاً رفض التورط في التجسس الصناعي أو رفض التغاضي عن كشف خطر صحي ممكن في أحد منتجاتها) أكثر من مجرد تركيزها على معايير السلوك (مثل اللياقة تجاه الزبائن والمزودين). يعرف معهد الإدارة المفوض بالترخيص[1] قواعد أخلاق العمل بأنها "**مجموعة مبادئ أو قيم أخلاقية، تستخدمها المؤسسات لقيادة سلوك كل من المؤسسة نفسها ومستخدميها، في كل نشاطات عملهم الداخلي وفي ما يتعلق بالعالم الخارجي.**" وهكذا فمجموعة قواعد أخلاق عمل ما تطبق فردياً وجماعياً على أعضاء المؤسسة، وتؤثر في قضاياها الداخلية وعلى تلك القضايا ذات الصلة بالأوساط المعنية خارج المؤسسة. ومجموعات قواعد الأخلاق بعكس بيانات السياسة المباشرة، تمتلك ميزة تقديم إرشاد صريح في المسائل الأخلاقية الأساسية التي قد تبرز في سياق نشاطات المؤسسة. لكنها، يجب أن تتلقى الدعم بقوة من الإدارة العليا لتحتفظ بالمصداقية، وقد تثبت أنه يصعب عليها تلبية تلك الآمال!

11. أحد الأمثلة على مجموعة قواعد أخلاق العمل يمكن أن يوجد في المبادئ الرسمية لحركة الصليب الأحمر الدولية/ مؤسسة الصليب الأحمر، التي تشمل مبادئها ما يلي:

النزاهة

نعتني بكل الضحايا بغض النظر عن الطرف الذي ينتمون إليه...

الحيادية

نتخذ مبادرات لكننا لا ندعم طرفاً أبداً...

الخدمة الطوعية

نعمل على مدار الساعة لكن ليس لمكسب شخصي أبداً...

العالمية

[1] Institute of Management Checklist No. 028, *Codes of Ethics*, Institute of Management Foundation.

نحترم الدول لكن عملنا لا يعرف حدوداً...

(المصدر: الصليب الأحمر البريطاني، العناية أثناء الأزمات 1996)

لقد غدا واضحاً للصليب الأحمر/ عمال الصليب الأحمر ما هي هذه القواعد الأساسية. وهكذا يمكن لطاقمه أن يعمل دولياً بنزاهة كاملة للتخفيف من المعاناة الإنسانية في أي مكان كان. طبيعي، العمل لمؤسسة خيرية عادة ما تحث عليه دوافع حب الغير، وهكذا فالمستخدمون ميالون بالتأكيد إلى اتخاذ موقف أخلاقي رفيع في عملهم.

12. تميل معظم مسائل أخلاق العمل في المؤسسات التجارية إلى أن تعالَج في إطار السياسات الموجودة بدلاً من أن تعالج في مجموعات قواعد أخلاق عمل محددة. والأمثلة في بيانات السياسة الراهنة في شركتين بريطانيتين كبيرتين هي كما يلي:

سننافس بقوة، لكن بطريقة عادلة في السوق، ولن نسعى إلى استخدام موقعنا في السوق بطريقة تلحق الأذى بمنافسينا بطريقة جائرة.

(شركة الاتصالات البريطانية العامة المحدودة)

"كل شخص يجب أن يحظى بتعويض كامل وعادل في كل الوظائف الشاغرة التي يتقدم لها كمرشح مناسب. نحن لا نميز ضد أحد لأي سبب من الأسباب. فالمعيار الوحيد للاختيار من أجل الترقية في الشركة هو ملاءمة أي متقدم للوظيفة..."

(شركة ماركس وسبنسر العامة المحدودة)

13. غدت أخلاق العمل في عالم الأعمال تحت الضوء في السنوات الأخيرة بعد فضائح الحسابات في شركتي إنرون Enron و ورلد كم World.com، حيث اكتشفت عمليات احتيال ضخمة، على الرغم من انتباه مدققي الشركتين. فقد ساعدت هاتان القضيتان اللتان حظيتا باهتمام عام واسع، على تركيز المزيد من الانتباه على الصواب والخطأ في إدارة شركة ما. وكان الجواب، في عدد متنامٍ من الشركات، هو تطوير مجموعة قواعد لأخلاق العمل يقدم دليلاً مرشداً للطاقم حول الطريقة التي يجب أن يتصرفوا بها هم أنفسهم في ميادين العمل، التي قد

لا تكون دائماً سوداء وبيضاء. وتشمل المسائل التي يجب مواجهتها الرشوة والفساد والتستر على إخفاقات في سلامة المنتجات والتعويض للمديرين. ويجب أن يكون هناك نظام خصوصي لتمكين الطاقم من التبليغ عن انتهاك أخلاق عمل ممكنة دون مضايقات من هؤلاء المتورطين، لاسيما إذا كان المتهمون أعلى مرتبة من المبلِّغ. يمكن أن تكون مجموعة قواعد الممارسة مفيدة في هذه القضايا.

14. يوصي معهد أخلاق العمل[2] في المملكة المتحدة باثنتي عشرة خطوة لتنفيذها، في أية مجموعة قواعد أخلاق عمل، يمكن تلخيصها كما يلي:

- دمج مجموعة قواعد أخلاق العمل في نظام قيم الشركة (رسالتها، سياساتها إلخ)،
- ضمان أن تكون الإدارة العليا قد صادقت على تلك المجموعة،
- توزيع مجموعة قواعد أخلاق العمل على كل المستخدمين،
- نصح المستخدمين بـ (أ) كيف يجب أن يعالجوا خياراً أخلاقياً مهنياً صعباً محتملاً، و(ب) كيف يجب أن يردوا على انتهاك ممكن لمجموعة قواعد أخلاق العمل،
- إعطاء فرصة لكل الطاقم بالرد على محتوى مجموعة قواعد أخلاق العمل،
- تقديم مطلب أن يعلن المديرون أنهم يفهمون مجموعة قواعد أخلاق العمل وسيطبقونها في الممارسة،
- تقديم إجراء لمراجعة منتظمة لمجموعة قواعد أخلاق العمل والتعديلات المقترحة، حيث تكون ضرورة،
- دراسة جعل الالتزام بمجموعة قواعد أخلاق العمل بنداً في عقد المستخدمين (ومن ثم في الانضباط)،
- توفير التدريب في مسائل تتعلق بالموضوع إذا برزت أثناء تنفيذ مجموعة قواعد أخلاق العمل،
- ترجمة مجموعة قواعد أخلاق العمل إلى اللغات المحلية، حيث توجد ضرورة،
- توزيع نسخ إلى المزودين والزبائن لتشجيع توافقهم،

[2] Le Jeune, M. & Webley, S. (1998), *Company Use of Codes of Business Conduct*, Institute of Business Ethics.

- إعادة تقديم مجموعة قواعد أخلاق العمل في تقرير الشركة السنوي كي يتمكن حملة الأسهم والجمهور من معرفة موقف الشركة في قضايا أخلاق العمل،

15. الجوانب الرئيسة في شركة ما يمكن أن تولد معضلات أخلاقية تشمل ما يلي:

- الطريقة التي تعرض فيها نشاطات أو قرارات محددة في الحسابات السنوية، مثل معايير الاهتلاك واحتمالات وتدابير احتياطية خاصة،
- كسب عقود مبيعات في أسواق عالية التنافسية، حيث الإغراءات أو المساومات التجارية قد تكون مقترحة،
- الاستحواذ على خطط المنافسين وتصميمهم ومعلومات أخرى حاسمة بوسائل مخادعة (التجسس الصناعي)،
- الكبت المتعمد لوقائع قد تعرض سلامة أو فعالية أحد المنتجات للشبهة.

يجب القول، في كل حال، أن هناك غالباً خطأ دقيقاً بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المفاوضات التجارية، لاسيما في الأوضاع التي لا توجد فيها قيود قانونية. سيمكِّن وجود مجموعة قواعد للممارسة في أخلاق العمل، تدعمها الإدارة العليا وتشكل خاصة طبيعية في ثقافة الشركة من صنع فروق أفضل بين ما هو ممارسة تجارية مقبولة وما هو ممارسة مخادعة.

16. يمكن أن تنشأ مسائل أخلاقية مهنية أخرى من استغلال عمل النساء والأطفال إما بشكل مباشر أو بواسطة المزودين. فالشركات المتعددة الجنسيات على وجه الخصوص، ربما عليها أن تواجه الممارسات المحلية التي تشمل مجموعات عرضة للخطر تعمل ساعات طويلة مقابل أجور متدنية. توجد أيضاً قضايا بيئية كثيرة يمكن أن تتأثر مباشرة لأسباب جيدة أو سيئة بالشركات التجارية. ويتهدد العالم على نحو متزايد خطر التلوث ودمار الغابات المطرية وأنظمة بيئية أخرى، ومشكلة التسخين العالمي. تستطيع مجالس إدارة الشركات الكبرى أن تسهم إيجابياً في تخفيف هذه المشكلات من خلال تخفيض التلوث إلى الحد الأدنى وتقليص النفايات وتطوير طرق إنتاج صديقة للبيئة، في بعض الحالات تشجَّع على العمل إيجابياً بواسطة القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية، لكن حيث لا توجد مثل هذه القوانين

والاتفاقيات، تكمن مسؤولية خلق بيئة أكثر صحة في قادة مثل تلك الشركات ومعايير أخلاق العمل التي يخلصون لها.

المسؤولية الاجتماعية

17. سندرس الآن أحد الميادين الهامة لتطوير السياسة وهو مجال "المسؤولية الاجتماعية". فأن تكون مسؤولاً اجتماعياً يتضمن أن تؤدّي أكثر من مجرد دور اقتصادي في المجتمع. حيث أخذ المجتمع يتوقع من الشركات أن تؤدّي دوراً مباشراً في تلبية حاجات المجتمع في الفنون والتعليم والصحة والقضايا البيئية والرعاية الاجتماعية بالإضافة إلى دورها كرب عمل ومنتج. وقد طورت شركات كثيرة برامجها الاجتماعية أو المجتمعية الخاصة استجابة للضغط من أجل أن تكون "مسؤولة اجتماعية". ويستهدف ذلك إثبات أن المؤسسات التجارية قادرة مثل الأفراد على أن تكون "مواطنات جيدات".

18. هناك طريقتان لتشجيع الشركات التجارية على تطوير حس المسؤولية الاجتماعية، وهما:

- يمكن أن تلزَم بقوة القانون، أو
- يمكن أن تقنَع بفعل ذلك بطريقة طوعية.

في بريطانية، كما في معظم الدول الأخرى، يؤدّي القانون دوراً هاماً، مع أنه ليس مهيمناً، في تنظيم العلاقات بين الشركات وأوساطها المعنية المختلفة. وهكذا، على سبيل المثال، هناك قوانين مصممة لحماية الجماعة المحلية من تأثيرات النشاطات التجارية المرحّب بها بدرجة أقلَ، مثل التلوث الصناعي، مشاريع البناء البشعة، والمنتجات الخطرة. لكن، عندما نناقش "المسؤولية الاجتماعية" نشير عموماً إلى التدابير الطوعية التي تلتزم بها الشركات كجزء من دورها الواسع في المجتمع.

19. ترجح غالبية الشركات أن تدير برامج مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر المصلحة الشخصية المتنورة. حيث تستطيع شركة ما، من خلال الإسهام في تلك النشاطات التي، حتى في البلدان المزدهرة، لا تُموَّل بشكل كافٍ من الدولة، أن تضمن حفظ سمعتها في المجتمع. في الماضي، كان أصحاب الأرض الأثرياء والأمراء هم الذين يرعون الفنون والرعاية الاجتماعية. اليوم مثل هذه الرعاية تمارسها الشركات التجارية الكبيرة. وكما في الماضي، يمكن للرعاية أن تمنح الراعي عدداً من الفوائد، مثل ترسيخ سمعة طيبة مقابل الأعمال الجيدة.

20. تتراوح دوافع انخراط الشركات في برامج المسؤولية الاجتماعية من الروح الغيرية العليا إلى المصلحة الذاتية المحسوبة بدقة. وتاريخياً، الشركات التي كان يملكها الكواكرز (طائفة مسيحية حملت اسم جمعية الأصدقاء ورفضت العنف) مثلاً سعت كل من شركة رونتري و كادبري Rowntree, Cadbury ، إلى مثل هذه البرامج لأسباب هي الغيرية والإيثار. لا يحلق معظم الشركات عموماً إلى مثل هذه الأعالي غير الأنانية، لكن لدينا مزيج من الدوافع لرعاية نشاطات جماعية محلية تعمل وسطها.

21. أحد الأمثلة لموقف شركة مقاولات تجاه المسؤولية الاجتماعية تقدمه شركة إس تي سي STC العامة المحدودة، هو التالي:

- أن نكون مصدر قوة اقتصادية وثقافية واجتماعية للجماعة المحلية والدولة والمجموعة الاقتصادية الأوروبية والعالم ككل.
- أن نحترم البيئة وأن نتحسس مصالح الناس الذين يعيشون في المناطق المجاورة التي نملك فيها مصانع.
- أن نشجع العاملين على تحقيق دافعهم بالواجب الشخصي نحو الجماعة المحلية وأهدافهم داخل الشركة.
- أن نساعد على إيجاد حلول للمشكلات الوطنية من خلال تقديم المعرفة والموهبة.
- أن ندير قضايا الشركة بشرف واستقامة. ويتوقع من العاملين في كل المستويات أن يخلصوا لمعايير أخلاق العمل العليا، والشركة ستستجيب لروح القانون ونصه أيضاً.
- أن نتابع سياسة المساواة في الفرصة، التي وفقاً لها، لن تميز مديرية شؤون الموظفين في تدابيرها بين شخص وآخر على أساس العرق أو اللون أو الدين أو الجنس.

(STC . كتاب الشركة الأفضل . 1983)

22. كيف تترجم بيانات مثل تلك التي استشهدنا بها أعلاه إلى أفعال؟ في الوقت الحاضر، هناك أنماط عديدة لنشاط الجماعة المحلية التي تدعمها الشركات التجارية في المملكة المتحدة، والأكثر نموذجية هي التالية:

- خطط خلق أعمال
- برامج رعاية اجتماعية،
- دعم المعاهد التعليمية،
- دعم الفنون،
- تبرعات مساعدة لبلدان عبر البحار.

تميل الشركات الكبيرة إلى تشغيل ترتيبات تمويل منفصلة لتلك النشاطات التي هي على الغالب "خيرية" (غيرية) وتلك التي هي "ترويجية" (مصلحة ذاتية متنورة). المنح الخيرية، عادة لبرامج الرعاية الاجتماعية والتعليمية، تقدم من صناديق أو مؤسسات خيرية بارزة. أما النشاطات الترويجية (راجع الفصل 33، الفقرة 31)، التي تشمل غالباً الفنون والرياضة، فتدفع من خارج ميزانيات المؤسسة الجارية.

23. أمثلة محددة من النشاطات المشاركة هي:

- خلق أعمال لندن إنتربرايز إيجنسي تأسست عام 1979، لمساعدة المشاريع التجاريّة الصغيرة الناشئة. توفر التمويل والمشورة بالاشتراك مع شركات IBM، Marks &Spencer، Barclay`s Bank، Midland Bank، BP، Shell، United Biscuits.
- الرعاية الاجتماعية أسست شركة البقالية، ج. سنزبري J. Sainsbury، برنامج الجار الجيد "Good Neighbour Schem" الذي بواسطته يمنح المال من الصندوق الخيري المركزي لمشاريع محلية لدعم "موضوع العام" (مثل الشباب، المعاقون عقلياً). سياسة سنزبري، كونه بائع تجزئة في شارع رئيس هي أن يقدم دعماً كبيراً للنشاطات المحلية والوطنية. وقد تبنت شركات أخرى في الشارع الرئيس مقاربة مماثلة.

- التعليم دعم لجامعات محددة، مثلاً أكسفورد (نفيلد فاونديشن Nuffield Foundation) ونتنغهام (بوتس). دعم بعض الأشكال المحددة من البحث، مثلاً السرطان والصحة العقلية.
- الفنون مساعدات مالية للرويال فيلهارموني أوركسترا من بانكرز ترست كومباني Bankers Trust Company، و وولوتش إكويتابل بلدينغ سوسايتي Woolwich Equitable Building Society ومؤسسات أخرى.
- مساعدات لما وراء رعاية برامج تلفزيونية في وسائل الإعلام الإذاعية البحار ومجموعة واسعة أخرى في دعم نداءات خاصة (مثلاً Band Aid appeal من أجل أثيوبيا).

24. إحدى الحالات غير العادية، حيث تلزم مؤسسة تجارية ما بالقانون لتقديم نسبة كبيرة من دخلها للجمعيات الخيرية والأغراض الاجتماعية الأخرى، تمثلها شركة كاملوت Camelot العامة المحدودة، التي تشغل اليانصيب الوطني البريطاني. فوفق الشروط الحالية لامتيازها، يجب على كاملوت أن تخصص 28% من عائداتها للمجتمع (القضايا الجيدة) بالإضافة إلى دفع 12% من ضريبة اليانصيب وضريبة الشركة على أرباحها.

خطط العمل التجارية

25. ينطلق تخطيط العمل التجاري من تحديد غايات المؤسسة الرئيسة وسياساتها. فالخطط تقرر كيف تنوي المؤسسة أن تتحرك إلى الأمام في مدة محددة، عادة بين سنة وخمس سنوات. وعلى رأس مثل هذا التخطيط، تأتي الخطة الاستراتيجية أو العامة التي تحدد الاتجاه الذي ستأخذه المؤسسة في مدى سنتين إلى خمس سنوات، أو في بعض الحالات إلى عشر سنوات، والموارد التي ستستخدمها لضمان وضع الخطة في التنفيذ. يعبّر عن الموارد بشكل عام في لغة مالية كافية لتغطية النفقات المتوقعة على العاملين والأبنية والآلات إلخ. وتميل المؤسسات التجارية، بسبب عدد كبير من المتغيرات أثناء العمل في البيئة الخارجية، إلى العمل على أساس خطة سنوية خمسية متدحرجة، التي تقدّم فيها ميزانيات السنة التالية فقط بلغة مفصلة، بينما تقدم السنوات الأربع في شروط مرنة تسمح لمجموعة من الاحتمالات غير المتوقعة. وهكذا، في الشكل 17.1، تعرض فترة بند "خطة استراتيجية متفق عليها، وهو على

الأرجح بين سنتين إلى خمس سنوات، في حين أن بند "الخطط الجارية/ التكتيكية" سيكون بيانات السنة الجارية أو القادمة المفصلة للنفقات والدخل المتوقعة (حيث يكون مناسباً).

26. كي تقرر المؤسسات التجارية سوق المنتج والمنتج التنافسي والاستراتيجيات الأخرى التي يجب تبنيها عليها أن تدرس سؤالين أساسيين هما:

(1) ما هو **الأداء الحالي** للمؤسسة، لاسيما ما يتعلق بنقاط قوتها وضعفها الرئيسة؟

(2) ما هي عوامل **البيئة الخارجية** التي قد تؤثر في خطط المؤسسة المقترحة للمستقبل؟

إحدى الطرق لتقييم الدليل بالنسبة لهذين السؤالين هو أن تجري ما هو معروف "بتحليل SWOT، الذي هو بشكل أساسي، مراجعة لنقاط القوة والضعف الداخلية الأساسية في المؤسسة بالإضافة إلى تقييم فرص ومخاطر البيئة الخارجية، التي يرجح أن يكون لها تأثير على الخيارات الاستراتيجية. تحليل كهذا مناسب "لطريقة العصف الذهني" لمعالجة المشكلات، ما دام المديرون الأفراد ومستشاروهم يستطيعون دراسة الوضع بشكل منفصل ومن ثم يجمعون أفكارهم لإثارة النقاش حول (أ) طبيعة المسائل التي تواجهها المؤسسة و (ب) أهميتها باعتبارها على الأرجح عوامل محددة في استراتيجية المستقبل.

27. تحليل SWOT بسيط يستند إلى سلسلة متاجر سوبر ماركت نموذجية في المملكة المتحدة موضح في الشكل 17.2.

العوامل الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
تغطية واسعة متاجر منتجات الإنارة والتهوية موقف للسيارات واسع تطويرات جديدة جذابة مجموعة واسعة من السلع سمعة لطزاجة الطعام خدمات داخلية (مثل الصيدلية والبريد) تسعير تنافسي في منتجات كثيرة مواقع مناسبة محطة وقود تدفق نقدي ممتاز لا مراوغة في إعادة النقد استعداد لخدمة النقل المحلي (مجاناً)	اعتماد كبير على مستخدمين بدوام جزئي ازدحام المتاجر كثيراً أوقات الذروة اعتماد على نقل منتظم للمنتجات من مخازن التبريد المحلية الربحية في خطر من الحسميات على أسعار سلع أساسية محددة.

العوامل الخارجية

الفرص	المخاطر
اجتذاب بنك/ آلات صرف إلكترونية لـ بالدفع سوماتي تشجيع استخدام حاويات لتدوير الزجاج توفير مكان لكتبة متنقلة مشروعات محلية (مثل أجهزة كمبيوتر للمدارس) افتتاح متاجر جديدة في مواقع مناسبة تلزيم مزودين جدد (في الوطن وما وراء البحار)	المنافسة المحلية من سلسلة متاجر سوبرماركت أخرى خفض الأسعار الذي يقوم به المنافسون الاخفاق في الحصول على ترخيص مخطط من أجل تطويرات جديدة

الشكل 17.2 تحليل SWOT لسلسلة متاجر كبيرة

28. يقيم الأداء الداخلي الحالي عادة في ما يتعلق بنسب الأداء الأساسية، مثل دورة المبيعات، الربح الصافي، المردود لكل شخص ونسب أخرى (راجع الفصل 28). في تحليل SWOT، في كل حال، سيُشجَّع المديرون على تقديم أحكام نوعية عن الأداء تقوم على تقييمهم لرضا الزبون . مثلاً كما في مثال السوبر ماركت أعلاه، ومسائل أخرى رئيسة مثل دافع المستخدم، عمليات تدفق العمل، تأثير التعليم أثناء العمل، وعناصر أخرى غير كمية في أداء المؤسسة الإجمالي.

29. تقييم البيئة الخارجية يتبع مقاربة مماثلة، سوى أن العنوانين المستخدمين هنا هما الفرص والمخاطر. في هذه الحال، يقيم المخططون في المؤسسة التأثير المرجح على الأهداف المتعلقة بالمؤسسة في الميول التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بالإضافة إلى نشاطات المنافسين. إذا أخذنا العامل الأخير المذكور أعلاه أولاً، المنافسة، هذا تهديد محتمل دائماً لسلسلة متاجر السوبر ماركت، التي تعمل في سوق تنافسية إلى درجة كبيرة جداً، وهي عرضة لتخفيض الأسعار وتطويرات جديدة داخل المتجر التي قد تجد أن من الصعب مجاراتها. ولنأخذ مثالاً آخر، لنفرض شركة هي الأولى في حقل الإنتاج الكبير لسيارات خفيفة تسير على البطاريات للاستخدام في المدن، فما هي الفرص التي تقدمها هذه الصدارة لها وما هي التهديدات التي قد يشكلها منتجون آخرون؟ الفرصة الأولى قد تكون عرض للمنافسين حول إمكانية إنتاج السيارة بموجب الترخيص، الفرصة الثانية قد تكون السعي إلى إنتاج مشترك وتسهيلات تسويقية. أما التهديد الأساسي فقد يكون صنع تشكيلة من هذه السيارة أرخص ثمناً بواسطة منافسين في ما وراء البحار بتكاليف عمل أدنى و/أو الفوائد من تكنولوجيا إنتاج محسنة. والمثال الآخر، أخذ الميول الاقتصادية في الاعتبار، قد تكون الفرص والتهديدات التي يُشكلها اعتماد مؤسسة ما على النفط. في هذا الوضع ربما لا توجد فرص غير السعي إلى أشكال بديلة للطاقة، حيث أن التهديدات يمكن أن تكون أساسية لوجود المؤسسة في المستقبل، دع النمو جانباً.

30. الخطوة التالية التي تتبع تحليل سوات SWOT هي عادة تطوير قائمة باستراتيجيات للشركة بديلة التي ستشكل الأساس لخطة الشركة النهائية. تطور المؤسسات استراتيجياتها على خطين: الأول تلك الاستراتيجيات التي تستهدف القيام بتدابير لتحقيق الأهداف، والثاني

تلك الاستراتجيات التي تستهدف ضمان الموارد لدعم تلك التدابير. وبالتالي تميل الاستراتيجيات لأن تُطوَّر (أ) في لغة المنتجات والخدمات والأسواق حيث التدابير (أو أحياناً دون تدابير) ستكون مطلوبة و (ب) في لغة الحجم والبنية والتمويل والطاقم، حيث تكون الموارد هي القضية. واستراتيجيات الشركة النموذجية يمكن أن تكون كالتالي:

(1) التوسع إلى أسواق جديدة بالمنتجات أو الخدمات الموجودة،

(2) الاستمرار في المحافظة على حصة السوق في الأسواق الحالية وبالمنتجات الحالية، أي استراتيجية "عدم التغيير".

(3) إضافة إلى قاعدة المنتج أو مجموعة الخدمات بالاستحواذ على منافس،

(4) السعي إلى قروض طويلة الأجل وفائدة منخفضة من البنك الأوروبي/ البنك الدولي لإعادة تطوير المشروعات؛

(5) إعادة تنظيم الشركة في مراكز مستقلة رابحة،

(6) التخلص من المشاريع غير الأساسية (مثلاً في مجموعة أو تكتل).

31. يمكن رؤية أن مثل هذه الاستراتيجيات تحدد الاتجاه الذي على مؤسسة ما أن تتحرك عليه في المدى المتوسط. وهي واضحة كفاية لأن تُقيَّم في لغة الإنجاز أو عدمه، لكنها ليست محددة جداً إلى درجة أنها تقيد المؤسسة لتلبية ما قد تكون أهدافاً طويلة مدى مستحيلة في ظروف تتسم بالقلق. الأهداف المحددة يمكن أن توضع للغايات القصيرة المدى، لنقل حتى سنة واحدة. مثل هذه الأهداف تشكل جزءاً من الخطط العملياتية أو التكتيكية التي تنجزها المديريات والأقسام لتلبي مطالب الخطة العامة. والأمثلة على الخطط العملياتية تشمل خطط التسويق والإنتاج والموارد البشرية.

32. يقودنا هذا إلى المراحل النهائية في التخطيط المشترك: مسألة الأهداف الأساسية، في صيغة سنة بعد أخرى لمختلف المديريات والأقسام في المؤسسة. قد يُعبَّر عن بعض الأهداف في شكل الميزانية، على سبيل المثال، عائد المبيعات، والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، الربح التجاري. ويمكن التعبير عن الأهداف الأخرى في معايير أداء بديلة، مثل:

- مردود المستخدم
- النسبة المئوية لاستخدام الآلات
- الزيادة المئوية في حصة السوق
- التكاليف كنسبة مئوية من المبيعات.

حالما توضع الأهداف، تراقب وتراجَع عند الضرورة. وعندما تتم المراجعات جميعاً تدَوِّر الخطة كلها كنتيجة. وهكذا يحافَظ على المنظور البعيد المدى، أما الخطة العامة فتحدث باستمرار.

استنتاج

33. تخطيط العمل التجاري على مستوى الشركة/ الاستراتيجي عملية مستمرة بواسطتها يمكن أن تصاغ الأهداف الطويلة الأجل، ومن ثم تتحقق بتدابير استراتيجية بعيدة مدى مصممة لجعل تأثيرها في المؤسسة ككل. ويتضمن تخطيط الشركة أيضاً تقرير السياسات أو مجموعة قواعد سلوك المؤسسة في السعي وراء أهدافها. وهكذا تتحقق أهداف المشروع التجاري والاعتبارات الأخلاقية المهنية معاً.

الفصل الثامن عشر

مقاييس الأداء في الإدارة

مقدمة

1. مال المديرون للحكم على أدائهم في إحدى الطرق الثلاث الرئيسة التالية:

1) في لغة نتائج العمل (دورة رأس المال والأرباح والعائد على الاستثمار وغير ذلك)، في الحالات التي يكونون فيها مديرين أو مديرين كباراً.

2) في لغة أهدافهم المتفق عليها للمديرية أو القسم، كما اتفق عليها في ظل نظام ما من الإدارة بالأهداف، وهذه مقاربة مفضلة لاسيما من أجل مستويات الإدارة الوسطى.

3) في لغة كيفية أدائهم بشكل عام في القيام بمسؤولياتهم، كما نصت عليها توصيفاتهم الوظيفية، وحيث غالباً ما يقيم الأداء على مساهمة المدير الفرد بالعمل كما على أية نتائج أنجزها.

نماذج تقويم الأداء هذه ليست فعالة دائماً، لاسيما في حالة الإدارة المتوسطة. وفي السنوات الأخيرة كان ثمة اهتمام متنامٍ بتطوير وتقويم القدرات الإدارية باعتبارها وسيلة لوضع مقاييس تطوير الأداء الإداري وتقويم العاملين وفقاً لها. يركز هذا الفصل القصير على البندين الثاني والثالث أعلاه بعرض مختصر لمقاربتين تستخدمان على نحو واسع في الأعمال التجارية الجديدة ومؤسسات الخدمة العامة. وهما الإدارة بالأهداف والإدارة المستندة إلى الكفاءات.

الإدارة بالأهداف)MBO('

2. صاغ عبارة "الإدارة بالأهداف" بيتر دركر[1] Peter Drucker1 في خمسينيات القرن الماضي، في كتابه الكلاسيكي، "ممارسة الإدارة." وقد رآها مبدأ في الإدارة يستهدف إيجاد التناغم بين أهداف المدير الفرد وأهداف المؤسسة. في بريطانيا يرى النصير البارز للإدارة بالأهداف، همبل (1972)[2] Humble أن الإدارة بالأهداف وسيلة لدمج أهداف المؤسسة، مثل الربح والنمو مع حاجات المديرين الفردية للمساهمة في المؤسسة وتطورهم الذاتي الخاص. وبالتالي، يسعى نظام الإدارة بالأهداف إلى إنجاز معنى ما من غرض مشترك والتوجه المشترك بين إدارة مؤسسة ما في تحقيق نتائج عملها التجاري.

3. المزايا الأكثر أهمية للإدارة بالأهداف هي:

1) التركيز على النتائج (نتائج النظام) بدلاً من التركيز على الفاعلية (عمليات النظام).
2) تتطور منطقياً من عملية التخطيط في الشركة عبر تحويل أهداف الشركة والإدارة إلى أهداف المدير الفرد.
3) تسعى إلى تحسين أداء الإدارة.

4. ليس مدهشاً، في ضوء النجاحات المنسوبة إليها، أن استُخدِمت الإدارة بالأهداف أولاً في مشاريع العمل التجاري، بغاية أساسية لتحسين الربحية والنمو. وقد أفضى نجاحها الواضح في هذه الأهداف، بالإضافة إلى التحسينات في الفعالية والدوافع الإدارية، إلى تقديمها في الخدمات العامة. وهنا، أيضاً، سجلت نجاحات هامة لكن في لغة الموثوقية وفعالية الخدمات بالإضافة إلى معنويات الإدارة.

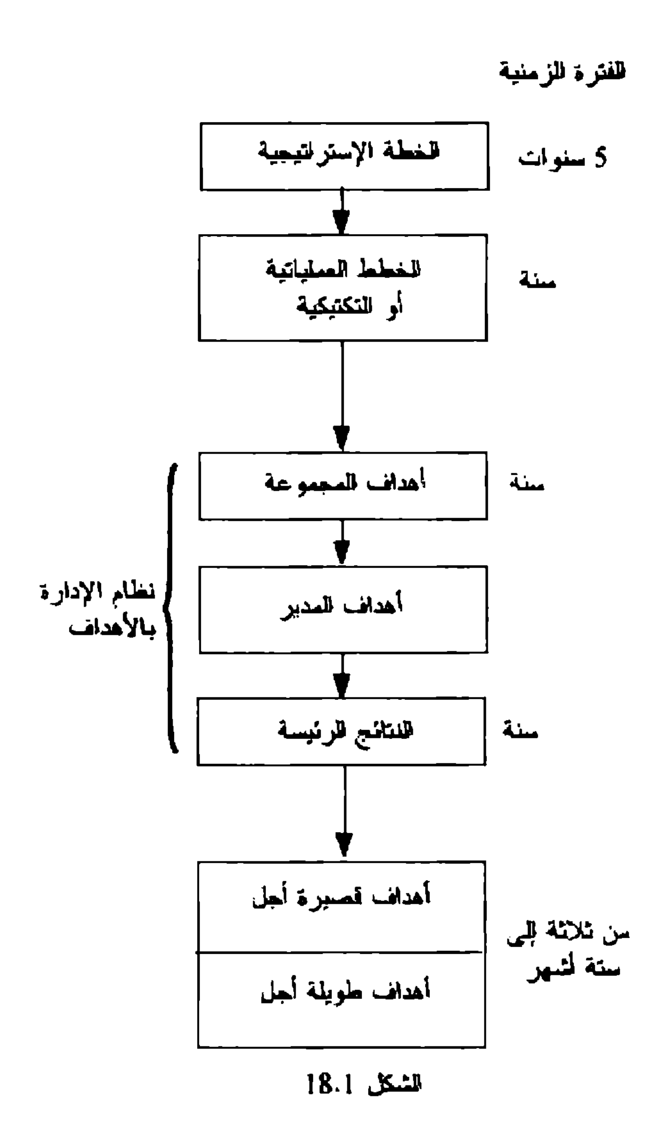
---

[1] Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Heinemann.

[2] Humble, J. (1971), *Management by Objectives*, Management Publications/BIM.

إطار الإدارة بالأهداف

5. تمَّ عرض الرابطة بين أهداف الشركة والخطة الإستراتيجية في الفصل السابق (في الشكل 17.1). والرابطة بين الخطة الإستراتيجية ونظام الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى الفترات الزمنية الخاصة مبينة في الشكل 18.1.



الشكل 18.1

يوضح الرسم البياني كيف تتبع الأهداف في الخط الأمامي في عمليات المؤسسة من الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة منطقياً. وفي مصطلحات الأنظمة نشاطات الإدارة بالأهداف جزء أساسي من عمليات تحويل المؤسسة. فلا يمكن للإدارة بالأهداف أن تعمل بنجاح إلا بموافقة الإدارة العليا ودعمها بسبب ارتباطها بالخطة الإستراتيجية في المؤسسة.

6. النتائج الرئيسة المشار إليها في الشكل 18.1 مستخلصة من تحليل وظيفة مدير ما، حددت فيه مجالات النتيجة الرئيسة واستخلصت المهمات الرئيسة منها. وينجح ذلك من خلال التوافق بين المدير ورئيسه الأعلى. الوصف الوظيفي الناتج، بخلاف ذلك الذي يصف موضوعياً فعاليات الوظيفة، يقدم الوظيفة في لغة مسؤولياتها الحيوية وعلى نحو محتمل الأكثر إنتاجية. وهذه هي المسؤوليات التي تنتج العائدات الأكبر للوظيفة، وعادة لا يوجد أكثر من ثمانية أو تسعة من هذه المسؤوليات في موقع إداري واحد. وتُطوَّر الأهداف القصيرة الأجل من هذه المهمات الرئيسة. وتخدم هذه الأهداف باعتبارها البؤرة للأولويات المباشرة والقصيرة الأجل في الوظيفة. يقدم الشكل 18.2 تصميماً لأحد أنماط الإدارة بالأهداف النموذجية في الوصف الوظيفي ويقدم بعض الأمثلة على نوع المعلومات التي قد يتوقع شخص ما أن يجدها فيه.

7. لاحظوا أن كل مهمة من المهمات الرئيسة تمتلك معيار أداء أو أكثر يمكن أن تقاس به في مدة من الزمن (عام واحد عادة). وهذه المعايير يجب أن تعبر عن الأداء المناسب وليس الأداء المثالي بالضرورة. ويعبر عنها عادة بالنتائج النهائية وتحدد بطريقة تتعلق بالوقت والجودة والكمية، على سبيل المثال. يضمن العمود المخصص لقاعدة بيانات التحكم أن الاعتبار معطى للدليل الذي يمكن للأداء أن يدقق به، وعندما يكتمل هذا التوصيف الوظيفي، يمكن استخدامه كأساس للأهداف القصيرة الأجل لتشكيل الجزء الذي سماه همبل خطة تحسين الوظيفة.

اسم الوظيفة:	مدير فرع (سلسلة بيع مفرق)	التاريخ كانون الثاني 2000
التقرير إلى:	مدير المنطقة	
الطاقم المسؤول:	65 بدوام كامل (بمن فيهم 12 مدير قسم) 45 بدوام جزئي	
مجال الوظيفة:	عائد الفرع السنوي ....**جنيه** معدل المبيعات في القدم المربع ....**جنيه**	
غرض الوظيفة العام:	تحقيق أهداف عائد بما يتوافق مع ميزانية المنطقة بتقديم خدمة تجزئة مغرية وموثوقة والحفاظ عليها لتلبي حاجات الزبون في المنطقة المحلية	
ميادين النتيجة الرئيسة:		

المهمات الرئيسة:	**معايير الأداء**	**قاعدة بيانات التحكم**
إعداد وكسب قبول لأهداف دخل الفرع باعتبارها مساهمة ميزانية **المنطقة**	الأهداف المقبولة دون تعديلات أساسية	ميزانية المنطقة
مستويات ومعايير التوظيف الموضوعة لإرشاد المديرين الثانويين	(أ) فرع بطاقم كامل كل العام	تقرير طاقم أسبوعي
إلخ	(ب) نسبة تغيير الطاقم لن تتجاوز 20% في السنة	أرقام طاقم المنطقة
إلخ		

الشكل 18.2، نموذج توصيف وظيفي في إدارة بالأهداف

8. خطة تحسين وظيفة ما بالنسبة لمدير فرع بيع بالمفرق يمكن أن تُطَوَّر كما هو مبين في الشكل 18.3.

خطة تحسين الوظيفة هي وثيقة عمل إجرائية إلى حد كبير. إنها تبدأ بالإجراءات التي يجب أن تتخذ في المدى القصير لضمان أن المهمات الرئيسة تحقق وفق المعيار المطلوب. وفي كل حالة، تحدد المهمة الرئيسة المناسبة وتوضع الإجراءات الأولية جنباً إلى جنب مع التاريخ المستهدف. وعادة ما يكون مقياس الزمن لإجراءات الأجل القصي شهراً إلى شهر وربع، على الرغم من أن بعض خطط التحسين يمكن أن تمتد إلى ستة أشهر. في أوضاع التغيير السريعة قد يكون الأفضل أن نضع خطط تحسين في فواصل زمنية أكثر تواتراً مما في أوضاع فعالية السوق الهادئة نسبياً.

أحد أكثر العناصر جاذبية في الإدارة بالأهداف بالنسبة للإدارات العليا هو التأكيد على وضع معايير وتحديد نتائج لكل المديرين على مستوى تشغيل العمل. في الماضي كان هؤلاء فقط في الوظائف مثل الإنتاج والمبيعات يخضعون لأي شيء مثل معايير الأداء القابلة للقياس. والآن، مع الإدارة بالأهداف، صار ممكناً تحويل جهود المديرين المختصين إلى كميات أو على الأقل تحديدها أيضاً. ويُعبَّر عن معايير الأداء، التي توضع باعتبارها مقياساً لدرجة إنجاز المهمات الأساسية، في لغة كمية، حيث يكون ذلك عملياً، أو في لغة حكم مناسب لما يمكن أن يكون متوقعاً بشكل عقلاني، أي مقياساً نوعياً ما، والأمثلة على هذين الصنفين من القياس هي التالية:

الكمية	النوعية
1. زيادة مبيعات المنتج X بـ 20% في السنة التالية.	1. مناصب مديري الفرع الشاغرة يجب أن تملأ بالترقيات الداخلية.
2. يجب ألا يتجاوز تغيير الطاقم نسبة 30% في أية سنة	2. يجب أن تكون الميزانية مقبولة من المديرين.
3. يجب ألا تتجاوز المخزونات المستويات الموضوعة في الموازنة	3. كل المراقبين قادرون على اتخاذ تدابير قاسية دون التعرض لشكاوى النقابة.

4. يجب أن تكون أرقام ميزانية الشهر المنصرم مقابل النتائج المستهدفة جاهزة للتوزيع خلال أسبوعين من بداية الشهر الثاني.	4. إنهاء اتفاقيات الإنتاجية مع النقابات التي تحقق توفيرات كلفة حقيقية للشركة.

9. يمكِّن نظام الإدارة بالأهداف المديرين من رؤية حسن أدائهم في المجالات الرئيسة لوظائفهم. ويوفر أيضاً أساساً لمناقشات واقعية بين المديرين ورؤسائهم في ما يخص التقدم في هذه الميادين. يأخذنا هذا إلى جانب هام آخر للإدارة بالأهداف هو التقييم والمراجعة. وكما توضع المرحلة الأولية من الأهداف بشكل مشترك بين المديرين ورؤسائهم، تراجَع النتائج المتحققة بشكل مشترك أيضاً. وتعتمد الطريقة الدقيقة للمراجعات التي يجريها الرؤساء على العلاقة التي يملكونها مع طاقمهم، وعلى أسلوب إدارتهم المفضل. يستخدم بعض المديرين دون شك معايير الأداء وخطط التحسين كعصي لضرب مرؤوسيهم بها، بينما يفضل آخرون طريقة الحل المشترك للمشكلة، حيث يكون التأكيد على كيفية جعل الأشياء أفضل، والمثالي يجب أن:

1) تركز المراجعات على الأداء بدلاً من الشخصية،

2) تركز المراجعات على التحسين من أجل المستقبل بدلاً من نقد الحاضر،

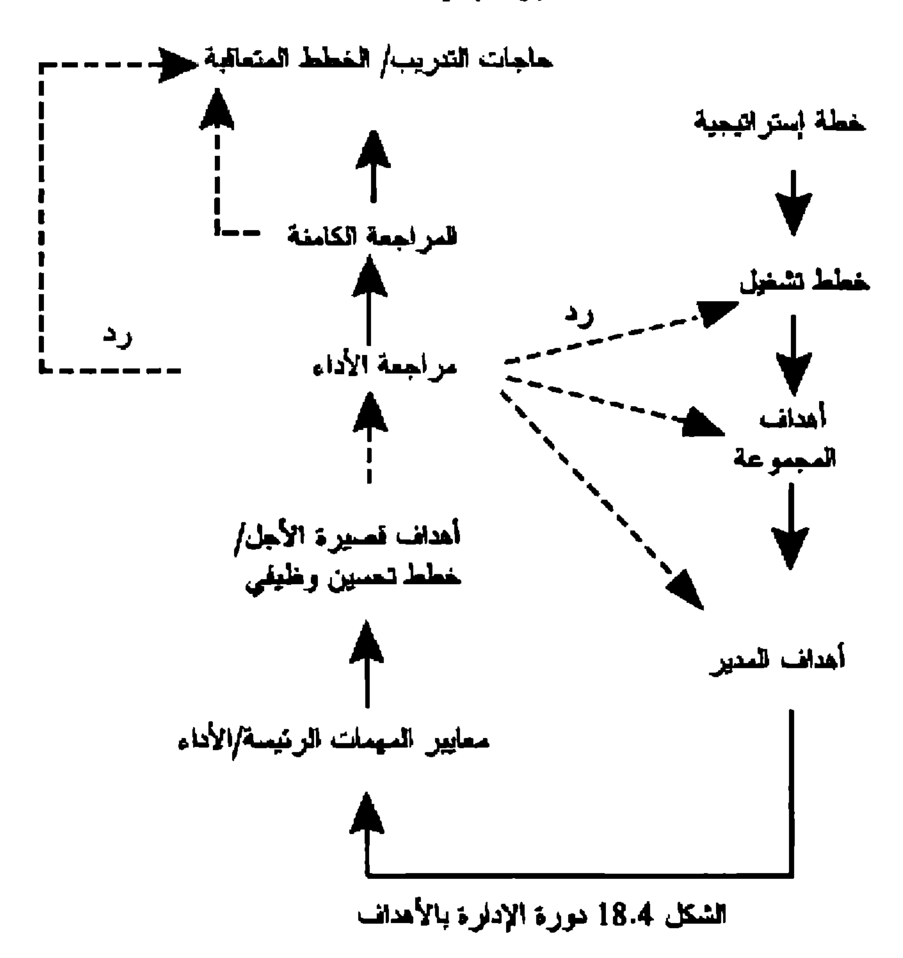
3) أن تكون المراجعات تشاركية بشكل حقيقي.

المهمة الرئيسة	الإجراءات المخططة	التاريخ المستهدف	ملاحظات
أهداف عائد الفرع	عقد اجتماع مع مدير المنطقة لتحقيق تسهيلات تفتيش محسنة في المخازن الخلفية في ضوء التوسيع الكبير للمرآب العام للسيارات	في غضون شهر واحد	مدير اختبار أولي مسبق
	عقد دورات للتدريب على وضع هدف العائد لمديري الأقسام المعينين حديثاً	مع نهاية الربع التالي	
مستويات معايير التوظيف	تنظيم اجتماع بين رئيس الطاقم في المنطقة وكل مديري الأقسام حول تنفيذ كل إجراءات تخليق الطاقم الجديد. إلخ. إلخ.	في غضون شهر	

الشكل 18.3 خطة تحسين الوظيفة لفترة ربعية

10. تتيح الإدارة بالأهداف نموذجين للمراجعة - مراجعة الأداء والمراجعة المحتملة. تهتم مراجعة الأداء بنتائج المديرين في المجالات الرئيسة لوظائفهم الحالية، كما نوقشت في الفقرة السابقة. وتهتم المراجعة المحتملة بالقدرات المتوقعة للمديرين التي يجب أن يكتسبوها في . وهذا يفترض، طبعاً، أن يكون لدى المؤسسة المعنية خطة تطوير إداري يمكن لهذه المراجعة المحتملة أن تعدها كجزء من تخطيط التعاقب الإداري. لمزيد من المعلومات حول موضع التطوير الإداري، راجع الفصل 46.

11. المراحل الأساسية في نظام إدارة بالأهداف يمكن أن تلخَّص الآن، كما هو مبين في الشكل 18.4.



الشكل 18.4 دورة الإدارة بالأهداف

تعرض دورة الأحداث الروابط بين الخطة الإستراتيجية في المؤسسة والأهداف والمهمات الرئيسة للمديرين والمراجعة الحاسمة للأداء التي توفر زاداً هاماً للأقسام الأخرى في النظام. توفر مراجعة الأداء زاداً لنظام التشغيل (خطط وأهداف) ولنظام التدريب والتطوير (حاجات التدريب وخطط التعاقب). وتقدم المراجعة الكامنة الزاد لنظام التدريب والتطوير

12. تمت الإشارة مبكراً إلى تخطيط التعاقب الإداري وإسهام المراجعة الكامنة فيه. توضع خطط التعاقب الإداري لضمان قابلية ملء المناصب الشاغرة التي يسببها الانتقال في المهنة

والموت والتقاعد وأسباب أخرى من داخل المؤسسة. توضع معظم الخطط لخلفاء مؤقتين مباشرين لمناصب رئيسة محددة بالإضافة إلى تحديد الخلفاء الطويلي الأمد لهذه المناصب. وهذا يضمن ألا يوقف موت مفاجئ العمل في وظيفة معينة بينما الخليفة الطويل الأجل يتم السعي إليه ليحل محل عضو الطاقم المتوفى.

13. إذا كانت مؤسسة ما عازمة على استخدام الإدارة بالأهداف كنظام للإدارة أكثر منها تقنية محدودة لتحسين إنتاجية المدير، سنرى عندئذٍ في الحقيقة التدريب والتطوير عاملاً حاسماً في النظام الإجمالي. في الواقع، إحدى الفوائد الكبيرة المزعومة للإدارة بالأهداف أنها توفر الأساس المثالي لتحليل حاجات التدريب الإداري. عندما تُدوَّن الوظائف في لغة نتائجها الأساسية والمعايير المطلوبة للأداء، يكون واضحاً أن تحديد ميادين تلك الوظيفة يكون أكثر سهولة، إذا وجدت، حيث يقصر صاحب وظيفة ما عن المستوى المطلوب في الأداء. يجب أن يكون عندئذٍ ممكناً تحديد التقصير بسبب الفروق بين معرفة الأفراد والمهارات، التي يؤمل أن يتم تجاوزها بتدريب ملائم. وهذا الموضوع المحدد ستتم معالجته لاحقاً في الفصل 44.

نماذج الكفاءة في الإدارة

14. في حين أن هناك بعض الجدل، وحتى الالتباس، حول المعنى الذي يجب أن يعزى لكلمة "الكفاءة، Competence، ثمة توافق بشكل عام على أنها معنية بأداء الشخص في عمل ما. وهكذا، كمفهوم، ترتبط على نحو وثيق بفكرة "المهارة skill، أو على نحو أكثر دقة، "المهارة في" أداء عمل ما. وتعبير "كفء". في كل حال، يستخدَم غالباً في طريقة كلية ليتضمن قدرة الفرد العامة على القيام بعمل معين بدلاً من مجرد قدرته على القيام بجوانب محددة من عمله بمعيار مقبول. والمصطلح الذي غالباً ما يستخدم ليصف الجوانب التفصيلية في أداء وظيفة فرد ما هو الكفاءة، (أي أن هذا الشخص أظهر كفاءة في هذا العمل وذاك)، وما يُبْحَث عنه في الأفراد هو مجموعة "الكفاءات".

15. تعريف الكفاءة الذي تبنته وزارة العمل في المملكة المتحدة هو التالي:

"... القدرة على القيام بنشاطات ضمن عمل أو وظيفة وفق معايير متوقعة في المستخدم."

التأكيد على هذا التعريف هو نموذج كفاءة الوظيفة البارز في التشغيل الذي يعبر عنه في لغة المكونات الأربعة المترابطة التالية:

1) **مهارات المهمة**، أي أداء مهمات مناسبة
2) **إدارة المهمة**، أي المهارات المطلوبة لإدارة مجموعة مهمات ضمن وظيفة واحدة
3) **المهارات الإدارية المحتملة**، أي المهارات المطلوبة للرد على الأعطال في الأعمال الروتينية والإجراءات.
4) **بيئة الوظيفة/ الدور**، أي المهارات في الرد على نحوٍ مناسب على جوانب أكثر اتساعاً في الوظيفة أو الدور (مثلاً التعامل مع العاملين).

16. عند معاينة طرق توصيف الوظائف الإدارية في لغة الكفاءات، وُجِد أنه من الضروري استخدام نموذج إضافي لتوصيف الكفاءات الأخرى التي كانت مهمة أيضاً. وهذا النموذج الإضافي، معروف باسم نموذج الكفاءة الشخصية، ويركز على السلوك الشخصي لصاحب الوظيفة في تنفيذ عمله. ويقوم هذا النموذج (مثال فولر، 1994)[3] على أربعة مجموعات من الكفاءات الشخصية هي التالية:

1) التخطيط لتعزيز إنجاز النتائج،
2) إدارة الآخرين لتعزيز النتائج،
3) إدارة الشخص نفسه لتعزيز النتائج،
4) استخدام الذكاء لتعزيز النتائج.

17. مجموعات الكفاءات هذه عامة جداً، ولذلك تجزأ كل واحدة منها إلى عدد من الأبعاد الشخصية، على سبيل المثال:

---

[3] Fowler, B. (ed) (1994), *MCI Personal Competence Model: Uses and Implementation*, Research Report

No. 24, Employment Department.

- **التخطيط** – "وضع الأهداف وتصنيفها حسب الأولوية"
- - "مراقبة ما هو قائم والرد عليه وفق الفعاليات المخططة"
- **إدارة الشخص لنفسه** . "إدارة الشخص لعواطفه وتوتره."

كل بعد إذن يُحلَّل أكثر تحت عدد من السلوكيات المترابطة المحددة، التي تعني متطلبات الوظيفة الموصوفة بلغة مفصلة.

18. إحدى المساهمات الأكثر أهمية في موضوع الكفاءات العامة هي تلك التي قدمها بوياتزيس Boyatzis (1982)[4] الذي حدد اثنتي عشرة مهارة هي، برأيه، بين المديرين المتفوقين والعاديين في ما يتعلق بالأداء. والخصائص الاثنتا عشرة، وهي كما يمكن أن تُشاهد يُعبَّر عنها في مصطلحات عامة جداً، هي التالية:

- الاهتمام بالتأثير
- استخدام مشخص للمفاهيم
- توجيه فعالية
- التفاعلية
- وضع المفاهيم
- الثقة بالنفس

* استخدام العروض الشفهية
* إدارة عمليات المجموعة
* استخدام طاقة متخصصة
* موضوعية معرفية
* ضبط النفس
* قوة تحمل وقدرة على التكيّف.

19. في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، تأسس ما يدعى مبادرة الميثاق الإداري Management Charter لدراسة وتطوير معايير المناصب الإدارية للمديرين، وبالدرجة الأولى ما يتعلق بعقلنة مجموعة المؤهلات التعليمية والتدريبية للمديرين، على الرغم من أن هذا وُسِّع في ما بعد ليشمل مسائل أخرى مثل إطار الوظيفة وتقدير الأداء. وقد تم التعبير عن المعايير، في هذا السياق، في لغة وحدات وعناصر الكفاءة المدعومة بمعايير أداء مناسبة وبيانات السياق (بيانات المجموعة). والتحدي في مثل هذه المبادرات هي في إيجاد معايير عامة للكفاءة يمكن أن تطبق على المديرين في مجموعة متوسطة من الأدوار الإدارية. بتعبير آخر، الأكثر أهمية هو

[4] Boyatzis, E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance,* Wiley.

فهم ما يمكن أن ينجز المديرون من أداء مقبول أو ممتاز في عملهم أكثر من القدرة على وصف ما يجب أن يفعلوه بدقة. ركزت المعايير السابقة على ما يجب أن يُتوقَّع من المديرين أن يعملوه، بدلاً من التركيز على القدرات العامة التي يجب أن يمتلكوها. والمعايير الحالية[5] موصوفة بمزيد من التفصيل في الفصل 46. وقد استخدمت كوسيلة لتمكين المديرين من إنجاز مؤهل مهني (NVQ/SVQ) وكمساعدة لتحسين أداء الإدارة باستخدام معايير "الممارسة الأفضل" التي تجسدها هذه المعايير.

[5] Management Standards Centre, Management Standards, H.M.S.O.

الفصل التاسع عشر

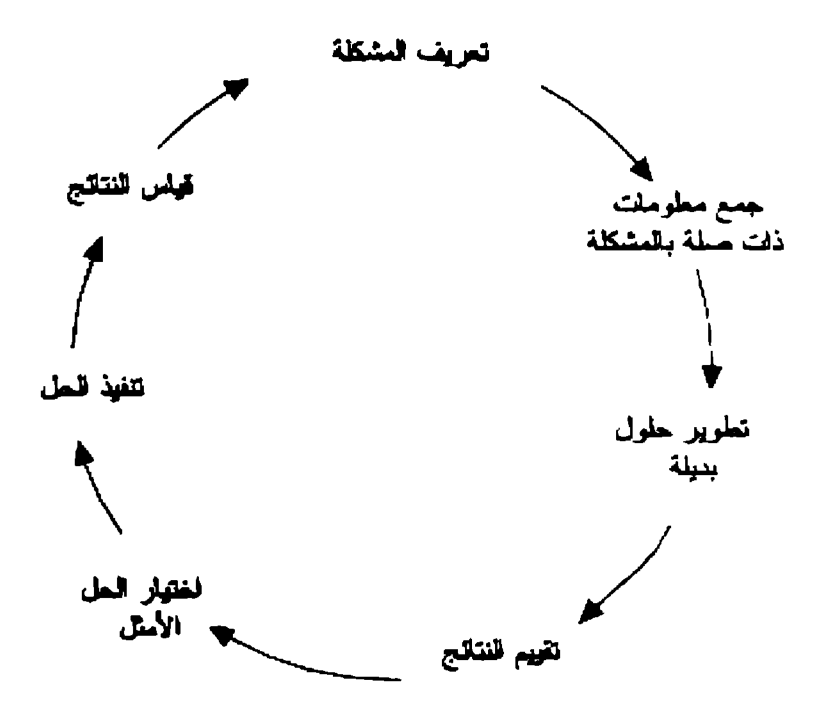
صناعة القرار في المؤسسات

مقدمة

1. صناعة القرار جزء مقبول في حياة الإنسان اليومية. كأفراد قد نتخذ قرارات بدافع اللحظة أو بعد تفكير ونقاش طويلين، أو عند نقطة ما بين هاتين النهايتين. وقد تتأثر قراراتنا بالعواطف، أو المنطق أو بالاثنين معاً. وكأعضاء في جماعات، قد نجد أنفسنا نتخذ قرارات على أساس مجموعة ما، حيث وجهات نظرنا ومشاعرنا يجب أن تُختبَر وتناقَش مع الأعضاء الآخرين. في المؤسسات، يتوقع من العاملين ذوي الأدوار الإدارية، بين أشياء أخرى، اتخاذ قرارات كجزء هام من مسؤولياتهم. في هذا الفصل، نحن مهتمون بصنع القرار الإداري. أي أن نقول إننا مهتمون بالسلوك المصمم ليجعل الأشياء تحدث، أو لا تحدث، كما يمكن أن تكون الحال. وفي حين يمكن أن تتأثر بالمشاعر والعلاقات ما بين الناس، تميل صناعة القرار الإدارية إلى العقلانية في مقاربتها. قد يصرف وقت طويل وجهد كبير لتقييم المشكلات، وتطوير حلول بديلة وتقويم النتائج قبل الوصول إلى قرار متفق عليه. قد تتخذ أنماط معينة في صناعة القرار بشكل أسهل وأسرع بواسطة تقنيات خاصة، سيشار إلى بعضها بإيجاز لاحقاً في هذا الفصل.

عمليات القرار: نموذج نظري.

2. أحد التحليلات للطريقة التي تصنع بواسطتها القرارات في المؤسسات تفضي إلى مسار الأحداث المبينة في الشكل 19.1



يشير هذا المسار إلى مقاربة عقلانية يمكن أن تُطَبَّق في عمل الوصول إلى القرارات في المؤسسات. فهو يبدأ بالسعي إلى توجيه الأسئلة الصحيحة ويستمر بتشجيع الإجابات الإبداعية ويختتم بضمان أن يراقب الحل الذي تم اختياره ويقيَّم.

3. هناك مسائل عديدة يطرحها هذا النموذج مثل تلك التي وصفناها. ويمكن تلخيص هذه المسائل كالتالي:

- النوعية التقنية للقرار، أي فعل الشيء الصحيح، ينبغي أن يكون متميزاً عن مقبولية القرار لدى الأطراف المشاركة، أي فعل الأشياء الصحيحة.

- سيكون كل من تطوير البدائل واختيار الحل الأمثل محدودين إلى حد كبير بأهداف المؤسسة وسياساتها وبمواقف المديرين والمستخدمين الآخرين.
- تقييم المسارات الممكنة للحلول المقترحة خطوة تعطى عادة اهتماماً غير كافٍ.
- لا يعطي النموذج عامل الوقت أهمية. لكن الواضح أنه يفضل صناعة قرار للمستقبل بدلاً من صناعة قرار لمشكلات فورية.

أنواع القرارات

4. يمكن للقرارات أن تتراوح من ذلك النوع الحيوي المناسب لكل نوع ذي ثمرة إلى تلك الروتينية وذات الطابع المألوف نسبياً. يمكن أن تكون فورية في تأثيرها أو يمكن إرجاؤها. فقرار تغيير شركة صناعة أجهزة كمبيوتر من صناعة أجهزة الكومبيوتر الكبيرة إلى صناعة أجهزة الكمبيوتر الصغيرة التزام كبير طويل أمد على نحو واضح ذو طابع استراتيجي. يرى هـ. آي. أنسف H.I. Ansoff (1965-1984)[1] أن الإدارة تمتلك ثلاثة مجالات للقرارات الرئيسة هي: الإستراتيجية والإجرائية والإدارية. تبدو هذه طريقة مفيدة للتمييز بين الفئات الكبرى للقرارات، والإضافات التي تتبع تعدل عدداً من أفكار أنسف.

5. **القرارات الاستراتيجية.** هذه أساسية، هي قرارات طويلة أمد تعالج علاقة المؤسسة مع بيئتها، بشكل ملحوظ في ما يتعلق بـ منتجها أو خدمتها وأسواقها. تضع هذه القرارات الأهداف الرئيسة وأغراض المؤسسة. وتتضمن أيضاً أنها ستغدو الموضوع الرئيس لبيانات سياسة المؤسسات. تميل مثل هذه القرارات لئلا تكون روتينية وغير متكررة، وهي عادة معقدة، لاسيما في ما يتعلق بعدد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بالحسبان قبل وضع الخيارات النهائية.

القرارات الإجرائية، هذه هي القرارات القصيرة الأمد التي تعالج مسائل مثل مستويات الإنتاج والتسعير ومستويات الخزن. متغيرات قليلة متضمنة في عملية صنع القرار، والقرارات نفسها روتينية ومتكررة بطبيعتها. تميل القرارات الإجرائية لتلقي أولوية على القرارات الأخرى بسبب الأهمية الخالصة لحجمها بالإضافة إلى قدرتها على إظهار النتائج في الأمد القصير.

---

[1] Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy* (revised 1987), McGraw-Hill.

القـرارات الإداريـة، تنشأ هـذه القـرارات مـن المطالـب المتنازعـة للمـشكلات الإسـتراتيجية والإجرائيـة وتخـضع لهـا. وتهتم بـشكل أساسـي بمعالجـة بنيـة المؤسـسة، مثلاً بإنـشاء خطـوط للتفويض بالأمر والتواصل. واستخدام القرار الإداري، في هذا السياق أضيق من المعنى المعتاد للكلمة، كما هو معرف في الفصل الثاني.

6. والفارق الأخير الذي يمكن أن يوضع بين أنواع عمل القـرارات هـو المعروف بالقرارات التي يمكن برمجتها والقرارات التي لا يمكن برمجتها. فالقرار الذي يمكن برمجته هو القرار الذي يمكن إنجازه بواسطة الكومبيوتر، أي ذات المتغيرات الكمية والذي توضع أحكامه بشكل واضح. وهـذه المعـايير ستطبق بالتأكيد على عدد كبير من القرارات الإجرائيـة. بالمقابـل، القرارات التي لا يمكن برمجتها هي التي لا يمكن تحويلها إلى كم بالطريقة نفسها، وحيث أحكام الإنسان يجب أن تتخذ. وهذه ستكون الحال بالنسبة لكل القرارات الإستراتيجية، على سبيل المثال.

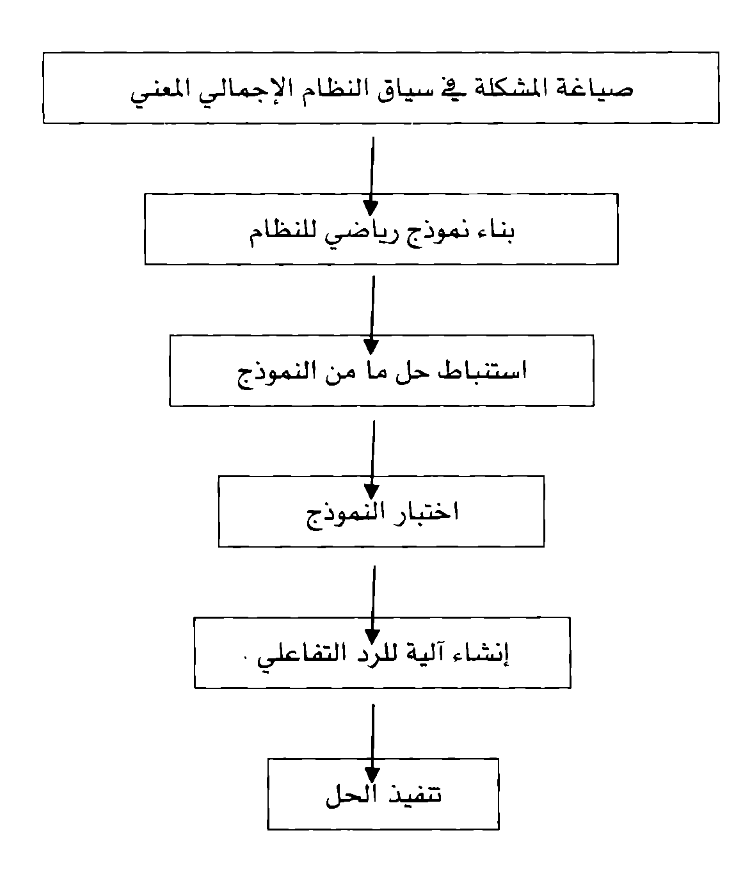
أدوات صناعة القرار

7. أظهر الشكل 19.1 الخطوات الرئيسة التي لا يمكن تحديدها في عملية صنع القرار. وفي السنوات الأخيرة طوِّرت تقنيات عديدة لمساعدة عمليات تعريف المشكلات والتفكير في خيارات الحل وتقييم نتائجها الممكنة. وما دام معظم القرارات يتخذ في شروط مجازفات وعدم ثقة نسبية، فأية تقنيات يمكن أن تساعد على التنبؤ بالمستقبل جديرة بالتفكير. في القرون الأولى بحث الرجال ذوو السلطة عن العارفين أو المتنبئين أو الغجر من أجل إشارات عن المستقبل. في الوقت الحاضر يمكننا أن نبحث عن جهود متضافرة لباحثين في الرياضيات والإحصائيات و المتخصصين في عمل الكمبيوتر لمساعدتنا على التنبؤ بالنتائج المحتملة.

8. إحدى أهم مجموعات الأدوات المتوفرة هذه الأيام لصانعي القرار هي تلك الأدوات الخاصة بالبحث الإجرائي OR. وهذه تشمل مجموعة التقنيات التي تطبق طرقاً عملية في المشكلات المعقدة في المؤسسات. وعلى نحو خاص، يتضمن البحث الإجرائي استخدام نماذج عملية، أو أطراً نظرية، لتمثيل الأوضاع الواقعية. تستخدم النماذج اللغة الرياضية والإحصائية للتعبير عن المتغيرات التي يتضمنها القرار. وتشمل تقنيات البحث الإجرائي الخاصة تحليل

الشبكة، تحليل المجازفة، ونظرية القرار الإحصائي والفوائد الرئيسة لمثل هذه التقنيات هي التي تساعد على تحليل المشكلات وتطوير الحلول. يمكن إيجاد معلومات إضافية في الفصل 28.

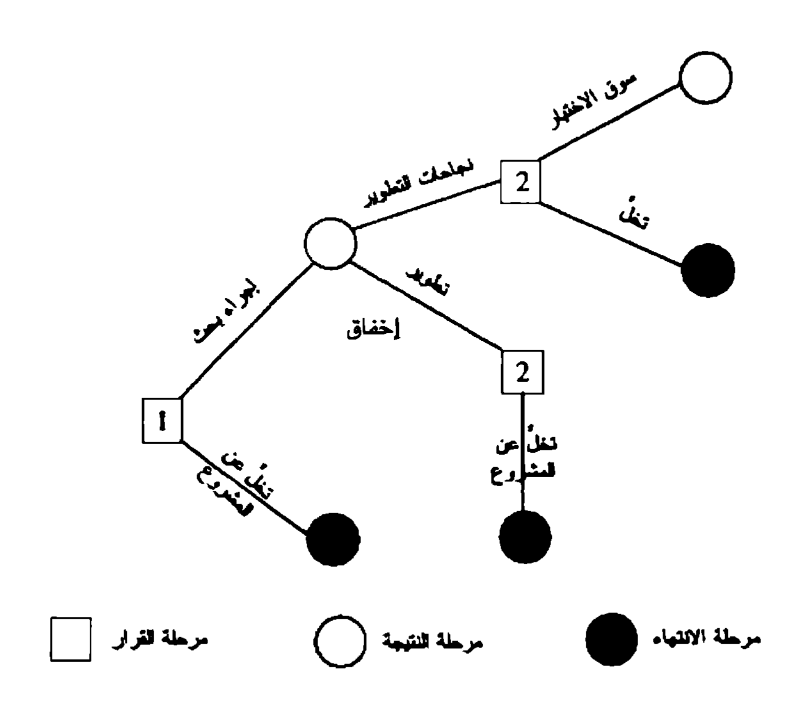
9. في حين لا توجد ضرورة لنماذج مفصلة عن تقنيات البحث الإجرائي يجب أن تُقدَّم، سيكون مفيداً تلخيص المقاربة الأساسية لمثل تلك التقنيات. والإجراءات التي تتبع متأثرة على نحو واضح بالنظرية العامة للنظم. والخطوات الأساسية مبينة في الشكل 19.2.



الشكل 19.2 البحث الإجرائي

10. الفائدة الرئيسة لمقاربة كهذه هي أنها تسعى إلى تعريف المشكلات وحلها في سياق المؤسسة. والأمر المهم الذي يجب أن يقدر هو أن هذه المقاربة تستخدم للمساعدة على صنع القرار. وتقنيات البحث الإجرائي بذاتها لا تنفذ القرارات. وما يمكن أن تفعله هو تزويد المديرين بالمعلومات والخيارات التي تقود إلى قرارات أفضل نوعياً يمكن أن تتخذ.

11. ثمة أداة مفيدة على نحو متزايد لإدارة صانعي القرار هي ما نسميه "شجرة القرار". وهذه بشكل أساسي خريطة صورية للقرارات والنتائج الممكنة في وضع معين. وهي مفيدة في الحالات التي يكون مطلوباً فيها من المدير أن يقدم عدداً من القرارات المتتالية، أي حيث ستؤثر القرارات الأولى في القرارات التالية. إحدى شجرات القرار البسيطة مبينة في الشكل 19.3.



الشكل 19.3، شجرة قرار البحث والتطوير

12. يركز هذا الرسم البياني الانتباه على النتائج أو العواقب بالإضافة إلى القرارات. ويبنى عادة على ثلاث ميزات رئيسة في صناعة القرار: (I) مرحلة القرار، (II) نتيجة أو أكثر، و (III) مرحلة الانتهاء. ويمكن تطوير النتائج أكثر في ما يتعلق بالاحتمالية ومساهمتها في الربح، ويمكن أيضاً أن تضيف بُعد الوقت إلى الرسم البياني برمته حيث في الشكل 19.3 يمكن أن تكون الفترة من مرحلة القرار 1 إلى مرحلة القرار 2 سنة واحدة. وهذه الميزات الإضافية تساعد على جعل استخدام شجرات القرار تمريناً مفيداً للمديرين.

الفصل العشرون

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة

1. تخطيط الموارد البشرية، مثل أي شكل آخر في التخطيط، وسيلة لغاية. في هذه الحالة الغاية هي تأمين الموارد البشرية للمؤسسة لإنجاز أهداف الشركة. في المؤسسات التي تبنت تخطيطاً ما للشركة أو مقاربة إستراتيجية ما للمورد البشرية، ستتم عملية تقييم شاملة لنقاط القوة ونقاط الضعف الحالية لوضع المستخدم. وسيفضي هذا التقييم، حيث يكون ضرورياً، إلى عدد من المقترحات الطويلة الأجل بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية تستهدف تأمين العدد الكافي وأصناف المستخدمين المناسبين للشروع في مهمة إنتاج سلع المؤسسة أو خدماتها وفق المعايير التي يتوقعها المستخدم النهائي. وتجد المؤسسات، التي نادراً ما تضع خططاً مستقبلية في العادة، نفسها مضطرة لتقييم الوضع الراهن للموظف، وذلك لضمان أن مجموعة مناسبة من المهارات متوفرة لكل النشاطات الأساسية في المؤسسة. يفترض هذا الفصل أن رؤية منهجية وموجهة في تخطيط الموارد البشرية هي المعيار.

2. مهما كانت طبيعة المؤسسة، إذا كانت كبيرة حيث سيكون للتغييرات في القوة العاملة تأثير كبير في نتائج العمل، لذلك ستحتاج إلى نوع ما من نشاط تخطيط الموارد البشرية. في هذا الكتاب يُعرَّف تخطيط الموارد البشرية بأنه:

"مقاربة عقلانية لتوظيف العاملين والقدرة على الاحتفاظ بهم وتوزيعهم في مؤسسة ما، الأمر الذي يشمل، عند الضرورة، ترتيبات لصرف الطاقم."

وبالتالي يهتم تخطيط الموارد البشرية بتدفق العاملين إلى المؤسسة وإلى خارج أحياناً. ومع ذلك، فالأمر ليس لعبة أرقام على الإطلاق. على العكس، تخطيط الموارد البشرية الفعال أكثر اهتماماً بالتوظيف الأمثل لمعارف ومهارات الناس، أي النوعية أكثر أهمية من الكمية.

3. قبل الانتقال للنظر إلى المراحل المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، يستحق الأمر أن

ندرس الأسئلة التي يستهدف مثل هذا التخطيط أن يجيب عنها، والتي يمكن أن تلخّص كما يلي:

ما هو نوع وعدد الأشخاص الذي تحتاجه المؤسسة؟

ما هي الفترة الزمنية التي ستكون ثمة حاجة فيها إلى هؤلاء الأشخاص؟

ما هو العدد الذي وظفته المؤسسة منهم في الوقت الحاضر؟

كيف تستطيع المؤسسة سد النقص من الموارد الداخلية؟

كيف تستطيع المؤسسة سد النقص من الموارد الخارجية؟

- ما هي التغييرات التي تحدث في سوق العمل الخارجية التي قد تؤثر في تموين الموارد البشرية؟

4. وفي الرد عن هذه الأسئلة، تخطيط الموارد البشرية معني بشكل أساسي بأربعة نشاطات رئيسة:

تحليل وضع الموارد البشرية الموجودة

التنبؤ بمتطلبات المستقبل للعاملين

تقييم سوق العمل الخارجية والتنبؤ بوضع التموين

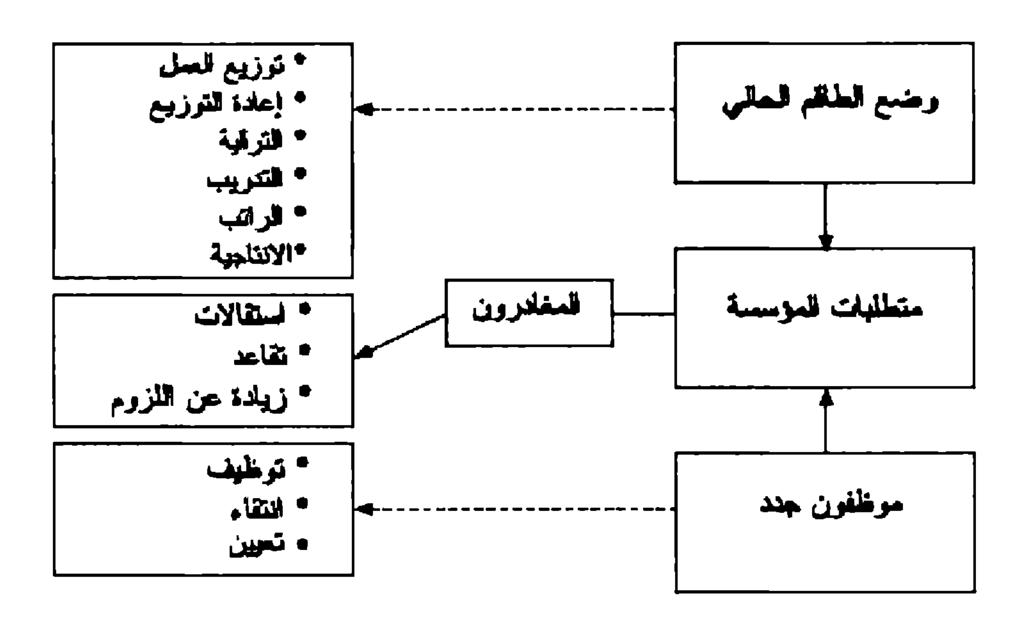
وضع خطط الموارد البشرية وتنفيذها.

أما الآن فسننظر في هذه الفعاليات بمزيد من التفصيل.

عملية تخطيط الموارد البشرية

5. لا يمكن أن يصنع تخطيط لموارد البشرية معنى إلا عندما نراه في علاقة مع أهداف العمل. فالطلب الأساسي على الأشخاص ينبع من حاجة المؤسسة إلى تزويد زبائنها بالبضائع أو الخدمات . وفي هذا المعنى، تخطيط الموارد البشرية فعالية تأمين موارد. وفي كل حال، هي أيضاً واقع أن لهذه الموارد تأثيراً حيوياً في ذاتها على أهداف المؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد تكون شركة ما غير قادرة على مواصلة توسع خططها في سوق عمل جديدة بسبب عجزها عن إيجاد الكادر المؤهل الكافي المناسب لتنفيذ تلك الخطط. وهكذا فالمعلومات الصادرة عن عملية تخطيط الموارد البشرية تقدم تغذية راجعة قد تتسبب في إلغاء خطط عمل أخرى أو تعديلها.

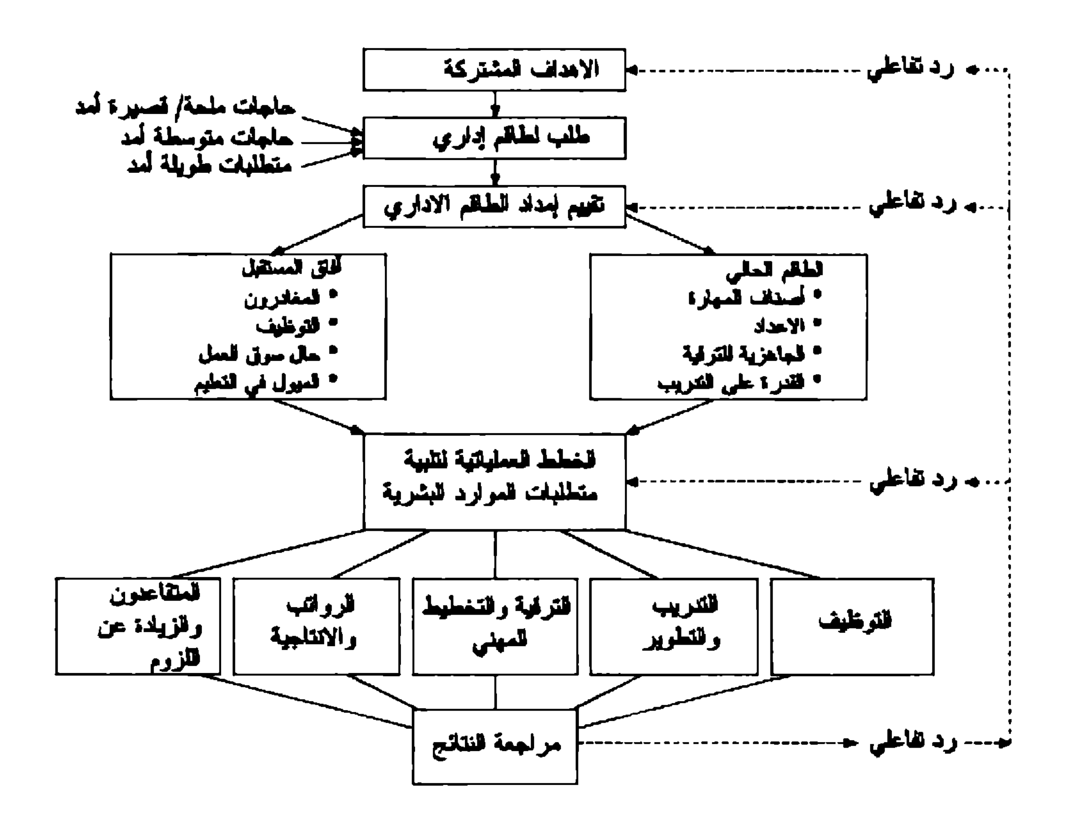
6. في شكله الأكثر بساطة، يمكن رسم تخطيط الموارد البشرية كما هو مبين في الشكل20.1



الشكل 20.1 قرارات دائرة شؤون الموظفين ومتطلبات الموارد البشرية

7. يشير حتى هذا النموذج البسيط للعملية إلى تشعب تخطيط الموارد البشرية ويؤكد على جوانبها النوعية. فالواضح أن تخطيط الموارد البشرية ليس معنياً بالأعداد فقط. خطط التدريب وإعادة التوزيع والترقية والإنتاجية تبين كلها أهمية وضع الطاقم المناسب في الوظائف المناسبة وبالأعداد المناسبة أيضاً.

8. يظهر الشكل 20.1 تدفق العاملين خلال المؤسسة، ويحدد بعض الأعمال الرئيسية التي تحتاج لأن تؤخذ إلى المستوى الإجرائي. هذا النوع من النماذج هو ما يمكن أن تستخدمه كل المؤسسات تقريباً. ولكن المؤسسات الأكبر والأكثر تعقيداً تحتاج إلى مقاربة إستراتيجية أكبر في البدء. وقد تدمج مقاربة مثل هذه الفعاليات الأربعة الكبرى التي ذكرت سابقاً في الفقرة الرابعة، ولكنها ستربطها بفعالية التخطيط الشامل في المؤسسة. وهكذا نموذج أكثر ملاءمة وشمولاً لهذا الوضع سيكون كما هو مبين في الشكل 20.2.



الشكل 20.2 دورة تخطيط الموارد البشرية

مطالب الموارد البشرية

9. في ضوء الشكل 20.2، يمكننا أن ننظر إلى السمات الرئيسة لكل مرحلة من مراحل دورة تخطيط الموارد البشرية، بدءاً من مطلب الموارد البشرية. وهذا مطلب مستمر إلى هذا الحد أو ذاك في كل المؤسسات. له جوانبه القصيرة الأجل، أي لمتطلبات المعرفة بوضوح من أجل مهارات محددة، أو المناصب التي تحتاج إلى ملئها في سياق الخطط الموجودة. وهذا عادة يعني فترات تصل إلى 6-9 أشهر. وله جوانبه المتوسطة الأمد (9 18 شهراً) وأخرى طويلة أجل

(18 ـ 5 سنوات) في توافق مع السوق والأهداف المالية في خطة الشركة. إن النظرة الأطول أجلاً لتخطيط الموارد البشرية ضرورية لضمان تزويد المؤسسة بمهارات تستغرق وقتا لتتطور. معظم الأعمال المهنية، على سبيل المثال، تتطلب فترة تدريب تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات قبل أن يتمكن المتدرب من الزعم أنه يمتلك القدرات الأساسية للمهنة. إذا قررت مؤسسة ما أن تطور طاقمها الخاص فستحتاج إلى النظر قدما لما لا يقل عن خمس سنوات من الوقت الذي عينت فيه الموظفين الأُوَل. وإذا قررت المؤسسة عدم تدريب الطاقم المختص، بل أن تشتريه من السوق، عندئذٍ يجب أن تتأكد من توفر العاملين المدربين في قوة العمل في الوقت الذي سوف تحتاج إليهم.

تموين العمل

10. يقودنا هذا إلى السؤال عن تموين العمل، الذي يمثل المرحلة الأساسية التالية في دورة الأحداث. فأي تحليل لتموين العمل يجب أن يبدأ بالوضع الحالي لدائرة شؤون الموظفين في المؤسسة. ويجب البحث عن أجوبة عن مثل الأسئلة التالية:

- ما هي فئات الطاقم التي لدينا؟
- ما هو عدد كل فئة؟
- ماذا عن توزيع العمر والجنس في كل فئة؟
- ما هي المؤهلات والمهارات الموجودة؟
- ما هو عدد الطاقم المناسب للترقية أو إعادة استخدامهم في مواقع أخرى؟
- كم نجحنا في توظيف فئة معينة من الطاقم؟

هذه أسئلة هامة لكل من الاحتياجات الفورية والآجلة. فعلى سبيل المثال، إذا تم التخطيط لتقليص النشاط التجاري، فقد يكون الأجدى أن يكون لدى المؤسسة قوة عمل متقدمة في السن. وبالمثل، إذا تم التخطيط للتوسع في النشاط التجاري نفسه، فستكون قوة العمل المتقدمة في السن ضرراً أكيداً، وستضطر تلك المؤسسة إلى الاعتماد بشدة على سوق العمل الوطنية.

11. عندما ندرس تموين الموارد البشرية المتوفر الموجود لدى المؤسسة، لا ندرس الأعداد والفئات في فترة معينة من الوقت. إنما ندرس أيضاً (1) قدرة المؤسسة على الاستمرار في

استقطاب موظفين مناسبين لمختلف المناصب لديها، و(2) معدل الموظفين الذين يغادرون للمؤسسة. هل يمكن للمؤسسة الاعتماد على ملء المناصب الشاغرة على نحوٍ مرضٍ عندما تذهب إلى سوق العمل؟ هل ملء بعض المناصب أكثر صعوبة من أخرى، وهل يمكن فعل أي شيء بصدد ذلك؟ وماذا عن المغادرين؟ لماذا يغادرون المؤسسة . هل التقاعد هو السبب؟ أم السعي إلى فرص أفضل في أمكنة أخرى؟ أم الحمل؟ أم الصرف من العمل؟ أم أنهم زائدون عن الحاجة؟ تعتمد بعض المؤسسات على نسبة الموظفين العالية من المغادرين للتمكن من توظيف عاملين جدد في فترات منتظمة. وتتوقع مؤسسات أخرى درجة كبيرة من الاستقرار في قوة عملها، وتجعل هذا التوقع جزءاً دائماً في فرضيات تخطيطها.

12. يجب أن يأخذ تحليل التزويد الحالي للموارد البشرية بالحسبان إمكانية أن يتولى الطاقم الحالي أدواراً أخرى في المؤسسة أيضاً. هناك تنوع كبير في سياسة المؤسسات فيما يخص التطوير المهني. لا يقدم بعضها فرصاً حقيقية للمزيد من التنوع أو المسؤولية في العمل. ويدعي بعض آخر أن التطوير المهني هو الأكثر سطوعاً في شهرتها كأرباب عمل. والواضح أن المؤسسات التي تأخذ وجهة النظر الأخيرة يمكنها أن تعتمد على موارد داخلية أكبر كثيراً لتلبية التغيير من تلك المؤسسات التي تأخذ بوجهة النظر الأخرى. وتسعى المؤسسات في هذه الأيام على نحوٍ متزايد إلى تحقيق مرونة في العمل الوظيفي لكل فئات الوظائف . اليدوية والكتابية والتقنية إلخ . وتصر على قوة عمل متعددة المهارات. وتخدم هذه الإستراتيجية مصالح المؤسسات التي ترغب بتنمية قوة عملها المرنة.

13. تعرف مؤسسة معينة، بعد دراسة تزويد مواردها البشرية الموجودة، النقص في حاجاتها للمستقبل. وإذا افترضنا أنها لا تستطيع أن تلبي حاجاتها المستقبلية من داخل المؤسسة، فلا بد أن تتطلع إلى سوق العمل الخارجية. وهناك عدد من الأسئلة الهامة هنا، هي:

- ما هو الوضع العام للاستخدام المرجح أن يكون في سياق السنوات الخمس التالية؟
- كيف يرجح أن يؤثر هذا الوضع في سوق عملنا المحلية؟
- ما هي المنافسة المرجحة على الطاقم الإداري؟
- هل هناك أية ميول في قطاع التعليم يمكن أن تؤثر في خططنا في التوظيف؟
- هل هناك أية عوامل في خطط شركتنا قد تسرع في نسبة المغادرة الطوعية؟

14. فالأجوبة عن تلك الأسئلة ستشير إلى الآفاق المرجحة لتلبية الحاجة إلى الطاقم الإداري في المستقبل من الموارد الخارجية. العمل المؤهل عادة مورد قليل في معظم الدول الصناعية المتقدمة، لكن الوضع قد تغير مع البطالة الواسعة نسبياً، بل ثمة فائض في بعض المهارات. وهذه التغييرات لا تحدث بين ليلة وضحاها. وهكذا، يمكن للشركات التي تخطط متطلباتها مسبقاً أن تواجه بعض الآثار الأكثر سوءاً بسبب النقص الحاد أو الفائض في العمل الناشئ عن التغييرات الاقتصادية التي لا تسيطر عليها. والمثال الآخر للحاجة إلى التوظيف من الخارج، هو عندما تجلب التغييرات في التكنولوجيا أو عمليات الإنتاج تغييرات في عدد وأنواع المستخدمين المطلوبين. فالتكنولوجيا المحسنة يمكن أن تقود إلى وفرة لا لزوم لها و/أو إلى المزيد من الوظائف المملة بالنسبة لمشغلي الآلات من جهة، في حين تفضي إلى المزيد من تقنيي الصيانة المهرة من جهة ثانية.

15. حالما تقيِّم المؤسسة وضع تزويدها في ما يتعلق بحاجاتها، يمكنها أن ترسم خططها لتلبية تلك الحاجات. وبما أن العاملين هم ربما المورد الأكثر تقلباً المتوفر لدى المؤسسة، فستكون الخطط الأفضل تلك التي تمتلك المرونة الأكبر. تُطوَّر معظم خطط الموارد البشرية على أساس خمس سنوات متدحرجة، التي تعني أن التنبؤات للسنة الآتية والسنوات التي تليها في الدورة تُحدَّث كل سنة في ضوء مردود السنة الجارية. وتوضع الخطط التفصيلية لتأمين ما يكفي من مستخدمين مناسبين للحاجات الحالية لفترة سنة واحدة بما يتوافق مع الميزانية الحالية. وتوضع خطط أقل تفصيلاً لفترة الخمس سنوات، لكن على الأقل تعد الاحتمالات الكبيرة بالتوافق مع الإستراتيجية العامة في المؤسسة.

16. سواء كانت الخطط قصيرة أجل أم طويلة أجل، فستشمل من أجل تأمين قوة العمل عادة التفكير بما يلي:

التوظيف:

كيف نؤمن حاجاتنا المتوقعة لاستكمال قوة عملنا أو زيادتها؟ هل بزيادة من يحتاج إلى تدريب والمساعدين؟ أم بتوظيف العاملين المدربين وذوي الخبرة؟ ما هو حجم الاحتياطي الذي

يجب أو نوفره لتوظيف عاملين بدوام جزئي وطاقم متعاقد؟ ما هي الخطوات التي يجب أن تتخذ لترويج المؤسسة في المدارس والكليات والجامعات؟ كيف يجب أن نستخدم المستشارين الذين نوظفهم إذا كان ثمة أي استخدام لهم؟ ما هي التحسينات التي يمكن أن تقدم لإجراءاتنا في الاختيار؟

التدريب والتطوير:

ما هو التدريب الوظيفي والمهني الذي يجب توفيره لإعداد الطاقم الجديد والموجود لينجز أدواره بطريقة جيدة؟ هل يجب أن نركز على التدريب داخل الشركة أو أثناء الخدمة، أو يجب إرسال العاملين لدورات تدريب خارجية؟ ما البرامج الخاصة التي يجب وضعها لمعالجة إعادة التدريب أو التحديث؟ كيف يمكننا تحسين إجراءات تعبئة موظفين للمؤسسة؟ كيف يمكن تشجيع اكتساب مهارات متعددة من خلال التدريب في مكان العمل على نحو أفضل؟

الترقية، إعادة التوزيع، التخطيط المهني:

كيف يمكن تحسين إجراءاتنا الداخلية لتسهيل انتقال الطاقم إلى وظائف يمكنهم فيها ممارسة مسؤوليات أكبر أو مختلفة؟ ما هي الخطط الجديدة التالية التي هناك حاجة إلى رسمها من أجل أدوار الإدارة والمشرفين الرئيسيين؟ إلى أي مدى يرتبط التدريب بالتطوير المهني؟ كيف يمكن الحفاظ على تحدي المصلحة الوظيفية أو المهنية في هيكلية أكثر اتساعاً في المؤسسة؟

المرتّب والإنتاجية:

ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان أن تبقى المرتّبات والمحفزات كافية لاجتذاب قوة عملنا والحفاظ عليها وتشجيعها؟ ما هي كلفة الحدود على المرتّب؟ كيف يمكننا أن نصنع الاستخدام الأفضل من المجموعات ذات الكلفة الأعلى والمستخدمين الأساسيين؟ في أية طرق يمكن دفع تكاليف العمل خارج المردود المحسن لكل مستخدم، أو أية مؤشرات إنتاجية أخرى؟ كيف يمكننا أن نربط بين المرتّب والأداء على نحو أفضل؟

التقاعد والوفرة الزائدة عن اللزوم:

ما هو الاستعداد الذي يجب أن نقوم به بالنسبة لهؤلاء الذين يبلغون سن التقاعد؟ ما هي الإغراءات التي قد نحتاج إلى تقديمها لتشجيع المستخدمين الأكبر سناً على التفكير بخيار التقاعد المبكر؟ ما هي الترتيبات التي يجب وضعها لمعالجة الزيادة عن اللّزوم الموضوعة في الخطط؟ كيف يجب أن نمرحل التقاعد والزيادة عن اللزوم في سياق السنة الجارية؟ ما هي التكاليف المقدرة لهذه الخطط؟

17. تخطيط الموارد البشرية هو فعالية مشتركة بشكل أساسي. تؤثر في كل الحدود في الأقسام والإدارات في مؤسسة ما. فهي فعالية تستدعي انتباه كل المديرين، ليست حكراً لأية مجموعة أو مديرين متخصصين (مثل إدارة شؤون الموظفين)، رغم أن مثل هؤلاء المتخصصين قد يلعبون دوراً تنسيقياً رئيساً في تنفيذ خطط الموارد البشرية ومراجعتها. وهكذا فيما نستدير إلى المرحلة الأخيرة في دورة تخطيط الموارد البشرية - المراجعة - يمكننا أن نراها مسؤولية يشارك فيها المديرون جميعاً. تحدث المراجعات الشاملة للتقدم عادة مرة كل سنة، عندما تكون المراجعات قد تمت للسنوات التالية في دورة التخطيط الخمسية وستكون ثمة مراجعات تتجز كل نصف سنة أو ربع سنة، يديرها المنسقون المتخصصون في المؤسسة. أما العربة الرئيسة لعملية المراقبة فستكون بيانات الميزانية، التي قد يُعبَّر عنها في لغة عدد العاملين أو الأجور والمرتّبات والتكاليف.

18. نشاطات مراجعة تخطيط الموارد البشرية مهمة لتوليد معلومات الرد التفاعلي (التغذية الراجعة). فهذه المعلومات تخبر المؤسسة ليس عن كيفية إنجاز خطط مواردها البشرية جيداً وحسب، بل تحدد أيضاً الطريق إلى التغييرات الضرورية التي يجب أن تقدم في نقطة أو أكثر في الدورة؟ لا تحتاج بعض التغييرات إلا إلى تنفيذها على المستوى التكتيكي، أي إلى تعديل الخطط العملياتية في السنة التالية. وقد تحتاج أخرى إلى القيام بها على مستوى استراتيجي أعلى، أي حيث يجب أن تعدل الخطط لخمس سنوات، أو حتى لعشر سنوات مقدماً. وهكذا، تكون دورة الأحداث المرسومة في الشكل 20.2، قد دارت دورة كاملة.

الفصل الحادي والعشرون

هيكلة العمل، تصميم الوظيفة، وإعادة هندسة العملية التجارية

مقدمة

1. يدرس هذا الفصل بعض المسائل الأساسية التي ينطوي عليها تصميم العمل للعاملين ويحدد مقاربات عديدة هامة تم تبنيها في البحث من أجل الطرق المثلى في الجمع ما بين حاجات العاملين وطموحهم بالإضافة إلى القيود والفرص التي تقدمها التكنولوجيا وعمليات العمل. استخدم بعض هذه المقاربات، مثل تخصيب العمل الوظيفي ومجموعات العمل شبه المستقلة، لربع قرن من الزمن، ولم يُجرَّب بعضها الآخر، بما في ذلك إعادة تصميم العملية التجارية، إلا في السنوات الأخيرة.

تصميم العمل

2. كان أحد أشكال الميراث الكبرى "للإدارة العلمية" (راجع الفصل 3) هو أن العمل كان يصمم بشكل عام حول التكنولوجيا والعمليات التقنية، بدلاً من محاولة أن يتكيف حول حاجات وأولويات المستخدمين ومديريهم. وهكذا، اتجهت المعايير الأكثر أهمية لتصميم العمل لأن تشمل ما يلي:

- رفع درجة التخصص في الوظيفة/ المهمة إلى الحد الأقصى
- تقليص الوقت المطلوب لانجاز وظيفة/ مهمة ما إلى الحد الأدنى
- تقليص مستوى المهارة المطلوبة لأداء وظيفة/ مهمة إلى الحد الأدنى
- تقليص وقت التعليم/ التدريب في العمل الوظيفي إلى الحد الأدنى
- رفع استخدام الآلات والتكنولوجيا إلى الحد الأعلى

• تقليص حرية تصرف العامل الفرد في الكيفية التي يجب أن تنجز بها الوظيفة/ المهمة إلى الحد الأدنى.

3. على الرغم من الحجج النظرية لمصلحة تبسيط الوظائف الصناعية، فالأمر الواضح أن بريطانيا ودول صناعية كثيرة أخرى لم تجنِ الفوائد المتوقعة من ذلك. ويبدو أن السبب الرئيس هو أن العاملين لا يريدون أن يخضعوا للآلات. وعدم الإرادة هذا بالتضافر مع وصف أنه "المقاربة الهندسية لتصميم الوظيفة" عبّر عن نفسه بالتغيير الكبير في المستخدمين، والتغيب والتأخير العالي والاهتمام الضعيف بالجودة.

4. الضغوط على المؤسسات الصناعية لعكس الميل باتجاه تبسيط العمل جاء من مصدرين رئيسين:

(1) تكاليف التصنيع العالية بسبب ضعف الإنتاجية.

(2) مطالب من أجل أن يراقب المستخدمون أنفسهم سرعة وطريقة العمل.

وضغط آخر مارسه الباحثون والأكاديميون الذين يعملون في حقل علم النفس الاجتماعي. فقد أظهرت الدراسات حول الدافع والرضا الوظيفي (راجع الفصلين الخامس والسادس) بوضوح أن المستخدمين، في كل المستويات، يسعون إلى درجة معينة من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي في العمل.

الملل في العمل

5. إذا كان علينا أن نمتلك القدرة على إعادة تصميم العمل الوظيفي ليتكيف مع التكنولوجيا لتلبية الحاجات التي تتعلق بالدافع لدى المستخدمين، إذن من المهم أن نعرف ما الذي يجده المستخدمون مثبطاً للدافع في عملهم. قدم غست Guest وزملاؤه (1978)[1] بعض الأدلة المفيدة في دراسة عن الشعور بالملل بين ثلاث مجموعات متباينة من المستخدمين: عمال التأمين، العاملون في الخدمة المدنية، العمال الصناعيون. وقد وجدت أن كان للعوامل التالية مساهمة كبيرة في وجهة نظر العاملين إلى الملل:

[1] Guest, D. et al (1978), *Job Design and the Psychology of Boredom*, Work Research Unit.

- **القيود في العمل الوظيفي** - حيث على المستخدم أن ينجز مهمات محددة تراها الإدارة أساسية، في حين يجدها المستخدمون غير ممتعة (مثلاً، ملء الاستمارات، الأعمال الفنية الشكلية figurework).
- **مهمات العمل التي لا معنى لها** - المهمات التي يجب أن تنجز بغض النظر عما إذا فكر المستخدمون أنها لمجرد تبديد وقتهم.
- **نقص الاهتمام والتحدي** - يجد العاملون في الأعمال الكتابية، خاصة، مهمات غير مثيرة للرضا، مثل التصنيف وملء الاستمارة مثيرة للملل كثيراً.
- **التكرار** - يرى عمال الإنتاج المهمات المتكررة مصدراً رئيساً للملل.
- **الطبيعة غير المتناهية للوظيفة** - قال موظفو القطاع العام إن الملل ينشأ عن غياب الإحساس بإنهاء المهمة، مع أن الكثير من العمل ينجز كل يوم إلا أن هناك المزيد منه دائماً.

6. ليس سبب الملل والافتقار إلى الاهتمام في العمل عوامل في العمل ذاته وحسب، بل هناك عاملان آخران أيضاً يلعبان دوراً هاماً هما:

(1) الفروق الفردية،

(2) النشاطات التعويضية.

في حين يمكن لبعض التعميمات أن تقدم بشأن وعي الناس للملل، وجد الباحثون أن وجهات النظر الفردية تتنوع كثيراً. فالفروق في بنية الأفراد الجسدية والذهنية والعاطفية تفضي إلى مستويات مختلفة في الحاجة إلى قدرات متباينة وردود مختلفة على الإجهاد. والمدى الذي قد يكون الأفراد قادرون فيه على التحرر من العوامل التي تثير الملل في علمهم يعتمد جزئياً على النشاطات التعويضية المتوفرة. وهذه قد تكون نوعاً من العمل أو خارجه، مثل امتلاك مهمة مختلفة يجب أن تعالج (عمل) أو امتلاك وقت لتناول وجبة (غير عمل) ذات طول كافٍ يتيح الاسترخاء، والتسوق إلخ.

7. الوقت المرن في العمل أحد أشكال العلاج لهذه المشكلة، بما أنها تمكن المستخدمين من

السيطرة أكثر على الطريقة التي يستطيعون فيها تكييف وقتهم بين نشاطات العمل ونشاطات غير العمل. وهذا نموذجياً نظام وقت مرن يحدد جزءاً من يوم العمل لا يمكن التفاوض عليه يدعى "الوقت الأساسي" وجزءاً يمكن التفاوض عليه يدعى "الوقت المرن". الوقت الأساسي يمتد عادة من الساعة العاشرة إلى الثانية عشرة ومن الرابعة عشرة إلى السادسة عشرة. والترتيبات تعمل جيداً في هذه الأوضاع حيث يستطيع المستخدمون أن يبدؤوا عملهم، أو التوقف عنه، دون تعطيل تدفق العمل العام. وهذا النظام لا يتلاءم مع أوضاع خطوط التجميع.

تصميم العمل الوظيفي والرضا الوظيفي

8. إحدى المؤسسات التي أجرت دراسة خاصة لتصميم العمل هي وحدة بحث العمل في إدارة التشغيل. وفي بحث لا يتكرر كثيراً، أشار سل Sell (1983)[2] إلى أن الخصائص التالية حاسمة إذا أريد لوظيفة ما أن ترضي الحاجات الإنسانية:

- درجة معينة من الاستقلالية في الطريقة التي يجب أن تنجز بها المهام،
- أن يكون الأفراد مسؤولين عن عملهم، وعن المواد التي يستخدمونها (مثلاً التجهيزات)،
- يجب أن يتوفر في الوظيفة عنصر ما من التنوع، بحيث يجيز أشكالاً مختلفة في المهمة والسرعة والطريقة،
- دورات عمل أكثر طولاً بدل أن تكون أكثر قصراً،
- تقليص تكرار المهمة إلى الحد الأدنى،
- يجب إعداد ترتيبات لتقديم ردود تفاعلية (تغذية راجعة) عن أداء العمل الوظيفي،
- حيث يكون الأمر عملياً، يجب أن تمكن الوظيفة من إنهاء شيء تام،
- درجة معينة من التماس الاجتماعي يجب أن تتوفر لصاحب الوظيفة،
- يجب إنشاء فرص تعليم في الوظيفة، بحيث توفر عنصر تحدٍّ، بالإضافة إلى فرصة زيادة ذخيرة الفرد من المعرفة والمهارات،
- يجب أن تكون الأدوار واضحة، وهكذا يعرف حاملو الوظيفة والآخرون ما الذي

---

[2] Sell, R. (1983), *The Quality of Working Life*, WRU Paper, Department of Employment.

يتوقعونه من الوظيفة،

- **يجب أن تكون لكل وظيفة أهداف محددة يتطلع إليها المستخدم.**

9. **في الوقت الحاضر، توجد ثلاث مقاربات رئيسة لإنجاز المزيد من الرضا الوظيفي في العمل من خلال إعادة هيكلة المهمة، هي التالية:**

- **تخصيب الوظيفة**
- **توسيع الوظيفة**
- **مجموعات العمل شبه المستقلة.**

تجسد كل من هذه المقاربات العديد من، إن لم يكن كل، الخصائص التي أشير إليها في الفقرة السابقة. وثمة، طبعاً، طرق أخرى لتعزيز الرضا الوظيفي لدى المستخدم منها، على سبيل المثال، تحسين الاستشارة و/أو السماح بالمشاركة في صنع القرار، لكننا هنا سنركز على ثلاث مقاربات رئيسة.

تخصيب الوظيفة

10. يطبّق مصطلح "تخصيب الوظيفة"، عادة على توسيع مسؤوليات الوظيفة الشاقولي. وتتضمن أخذ مهمات من مهمات المديرين الكبار والصغار لصاحب الوظيفة المعني تمكنه من امتلاك مسوؤلية أكبر من قبل. يرى هرتزبرغ (راجع الفصل 5) تخصيب الوظيفة في لغة بناء محفزات لوظيفة ما. وكانت وجهة نظره أن وظيفة شخص ما تحتاج إلى أن تشمل فرص الإنجاز والاعتراف والمسؤولية. على سبيل المثال، إذا وُسِّعت وظيفة خياط من المسؤولية عن خياطة جزء من ثوب إلى خياطة الثوب كله مع مسؤولية إضافية عن تدريب الوافدين الجدد، يمكن أن نعتبر أن الوظيفة خُصِّبت.

11. إحدى الصعوبات المرتبطة بتخصيب الوظيفة هي أنها ستقود إلى تغييرات في الهرمية الوظيفية. فبعض حاملي الوظيفة قد يجدون أن وظائفهم مهددة ببرنامج التخصيب الوظيفي، فقد يجد المشرفون، على وجه الخصوص، أن الكثير من واجباتهم قد أعطيت إلى أعضاء في

فريقهم. وبالتالي يجب أن تأخذ كل محاولة لتخصيب الوظيفة بالحسبان مثل هذه التغييرات الناتجة عن الهيكلة الشاملة للوظائف.

12. يمكن الشعور بالفوائد الأساسية لتخصيب الوظيفة بالنسبة للمستخدمين الأفراد في الرضا الوظيفي المتزايد الناتج عن المزيد من المكافآت الحقيقية في الوظيفة (راجع نظرية التوقع، الفصل السادس). تنزع المؤسسات إلى الاستفادة من تقليص التكاليف غير المباشرة المستمرة التي يتسبب بها الغياب والتأخير وضعف الاهتمام بالجودة وخصائص أخرى سلبية للروح المعنوية الضعيفة.

توسيع مهمات عمل الوظيفة

13. توسيع مهمات عمل الوظيفة، مقارنة مع تخصيب الوظيفة، هو التوسيع الأفقي للوظائف، أي إضافة مهمات جديدة إلى المستوى نفسه كما هو قبل. ولنعبر عن ذلك بطريقة أخرى، هو "إضافة وظيفة غير ملحة إلى أخرى!" ولنأخذ مثل الخياط ثانية. يمكن توسيع وظيفته بإعطائه خياطة ياقات القمصان بالإضافة إلى البلوزات. دوران الوظيفة (التحويل من وظيفة غير ملحة إلى وظيفة أخرى غير ملحة) شكل من توسيع عمل الوظيفة. مثل هذه الخطوة تزيد تنوع الوظيفة إلى حد معين، وقد تقدم مهمات مفيدة كثيراً، لكنها لا تحقق أية زيادة في المسؤولية. وعلى الرغم من ذلك هناك مؤيدون كثر لهذه المقاربة، لأنها، على الأقل، غالباً ما تعمل في الممارسة على خلق روح معنوية و/أو إنتاجية محسنة.

مجموعات العمل شبه المستقلة

14. الفكرة وراء مجموعات العمل شبه المستقلة هي أن الرضا الوظيفي ومن ثم روح المستخدم المعنوية يمكن أن تتعزز إذا عمل المستخدمون معاً في مجموعة لإنجاز أهداف إنتاجهم. والمجموعة شبه المستقلة هي مجموعة عمل ذات تنظيم ذاتي تتحمل مسؤولية نسبة مردوها وجودته. وقد نشأت هذه المقاربة لتصميم العمل عن جهود الباحثين في الأنظمة التقنية

الاجتماعية في معهد تافستوك Tavistock Institute (راجع الفصل 9). ومجموعات العمل شبه المستقلة الأولى التي بلغ عنها هي تلك التي تأسست في صناعة تعدين الفحم الحجري البريطانية وفق "طريقة الجدار الطويل المركب". وقد أظهرت التجارب التالية في النروج والسويد، لاسيما العمل في مصنع فولفو للسيارات، أن هذه المجموعات يمكن أن تحسن الجودة وتقلص التكاليف غير المباشرة بالإضافة إلى أنها توفر المزيد من الرضا الوظيفي للمستخدمين المعنيين.

15. قد لا يثبت عمل المجموعة شبه المستقلة أنه فعال في مدى سنوات. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات الميدانية التي أبلغت عنها ورك ريسيرتش يونيت Work Research Unit (1982)[3]، وهي مؤسسة بريطانية لصناعة الألبسة، قدمت ممارسة "مجموعات العمل ذات التنظيم الذاتي، عام 1973، وجدت أنه بعد ثلاث إلى أربع سنوات أراد بعض العاملين العودة إلى النظام الأصلي بالعمل الفردي. وبحلول عام 1980 تلاشت واقعياً مجموعات العمل شبه المستقلة! وقد رأت أن أسباب العودة عن طريقة مجموعة العمل شبه المستقلة هي التالية:

- كانت النساء قادرات على توسيع وتطوير مهاراتهن، لكن غدت بعضهن أكثر كفاءة من الأخريات بشكل ملحوظ في المجموعة، وقد تسبب هذا بظهور الإحباط، حيث شعرت العاملات الأكثر كفاءة أنهن مقيدات بالعاملات الأقل كفاءة، في حين شعرت الأخريات بالضغط عليهن من زميلاتهن.
- لم يُلبِّ نظام الأجور في المجموعة حاجات العاملات الأكثر كفاءة في الأسلوب الذي كان ممكناً في نظام العمل بالقطعة السابقة.
- حمل نظام المجموعة بذور تفكيكه الذاتي، لأنه حفز حل المشكلة وقابلية التغيير والكفاءة في العمل بين كل أعضاء المجموعة، وحالما تغدو العاملات الأفضل بارعات تماماً، لا يعدن بحاجة إلى المجموعة.
- التكنولوجيا المتضمنة في هذه الحالة - مكنات الخياطة الفردية - لم تكن تتطلب عمل مجموعة كعنصر ضروري في عملية الإنتاج، بخلاف تجميع سيارة، على سبيل المثال.

---

[3] White, G.C. (1982), *Technological Change and Employment*, WRU Occasional Paper No. 22, Department of Employment.

16. تظهر الحالة أعلاه أهمية الفروق الفردية في ما يتعلق بكل من القدرة والحاجة. لحسن حظ الإدارة المعنية أفضت قابلية التغيير والكفاءة المحسنة لدى النساء العاملات بشكل فردي إلى تقدم أقل في العمل والمزيد من نماذج الألبسة التي عُمِل عليها في أي وقت. لم تتأثر الإنتاجية والجودة، وعلى العموم بدا المردود مُرضياً للطرفين، ومع ذلك، ما بدأ كتجربة في مجموعات العمل شبه المستقلة انتهى إلى ممارسة في تخصيب العمل الوظيفي!

العقبات التي تواجه تصميم العمل

17. الوظائف الفردية هي، بشكل أساسي، مجموعة من المهام. وهذه المهام تولدها بالدرجة الأولى حاجات المؤسسة، كما أوضحها مديرو الخط الذين يواجهون عدداً من الضغوط المختلفة من زملائهم في أقسام التسويق والمالية وشؤون الموظفين. بالنسبة لكل مدير في نهاية عملياتية في العمل، تمثل كل وظيفة نوعاً ما من تسوية بين ضغوط متنازعة تبرز مما يلي في الدرجة الأولى:

- الحاجة إلى تلبية مواصفات الزبون،
- الحاجة إلى تلبية الأهداف المالية،
- متطلبات تشغيل الآلات المعنية،
- طبيعة عملية الإنتاج،
- متطلبات مواد الخزن،
- ترتيبات التسليم،
- حاجات الدافع لدى المستخدمين.

18. في ضوء الضغوط أعلاه، ليس مفاجئاً ألا تفكر معظم الشركات بإعادة تصميم العمل الوظيفي، بسبب تعقيد المشكلة عند النقطة التي يُصنَّع فيها الإنتاج (أو النقطة التي تسلَّم فيها الخدمة) بالضبط، حيث يكون للانقطاع تأثير فوري. والمقاربة التي يرجح أن يتبناها مدير إنتاج نموذجي، على سبيل المثال، هي التركيز على التوصيف التقني للمنتج، وكيف يجب

تلبيتها في نطاق قيود الكلفة والوقت والجودة التي تفرضها الإدارة العليا. وهكذا يُنظَّم العمل بشكل أساسي ليحقق الدقة والموثوقية، وعدم توقف تدفق العمل وثبات الجودة واحتواء التكاليف. وبعد تلبية هذه الاعتبارات فقط يرجح أن يفكر المدير بحاجات المستخدم، والمدى الذي قد يؤجل إليه المطالب من أجل المزيد من الرضا الوظيفي سوف يعتمد كثيراً على قوة التفاوض النسبية لدى المستخدمين كما على أية شهامة من طرف المدير!

19. وثمة عامل آخر يجب أن يُدرَس عند النظر إلى الضغوط أعلاه هو أن التكنولوجيا الجديدة (راجع الفصلين 30، و 41) تمتلك كل الإمكانيات للتعامل على نحو شامل مع تعقيدات أنظمة الإنتاج الحديثة، وفعل ذلك بقدر قليل من التداخل مع الناس. حيث يعمل الناس في نظام إنتاج مؤتمت، يميلون إلى التكامل مع النظام التقني أكثر من أية طريقة أخرى. فنظام اليوم يتكون من قلة من المشغلين، لكن بمهارات أكثر جدة.

إعادة هندسة عملية المشروع التجاري

20. في السنوات الأخيرة تركز كثير من الانتباه على مقاربة تستهدف زيادة فعالية المشروع التجاري عرفت باسم "إعادة هندسة عملية المشروع التجاري" (BPR). ومصطلح "إعادة هندسة" استخدم أولاً في الأعمال التجارية في عمل فذ لـِ هامر وشامبي Hammer and Champy (1993)[4] الذي وضع تعريفاً لإعادة هندسة عملية المشروع التجاري هو التالي:

"إعادة هندسة... هي إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية لعمليات المشروع التجاري من أجل تحقيق تحسينات جدية في المعايير الحالية الحاسمة للأداء، مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة." (ص 32)

وقد حددا ما يريانه ذا طبيعة جذرية في هذه المقاربة. ويبرهنان أنها حاسمة، في الشروط الحديثة لتوقعات الزبون والمنافسة الشديدة والطبيعة المتفشية للتغيير، للانتقال بعيداً من الاهتمام المألوف بالمهمات والبنية للتركيز على عمليات المشروع التجاري. ويصف المؤلفان

---

[4] Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey.

تلك العمليات آخذين أحد منظورات الأنظمة بأنها **"مجموعة من النشاطات التي تأخذ نوعاً أو أكثر من المواد وتخلق نتيجة ذات قيمة للزبون."** تشمل العمليات النموذجية من هذا النوع الطلب والشراء والتصنيع وتطوير المنتج والتسليم والفوترة.

21. في التفكير في عملية تجارية رئيسة، مثل الطلب، على الشركة التي تستخدم مقاربة إعادة هندسة عمليات المشروع التجاري أن تضع ترتيباتها الحالية ذهنياً جانباً، ثم تسأل كل شيء عن العملية. مثلاً، كيف يطلب الزبون؟ ما الذي يريده؟ لماذا يريده بتلك الطريقة؟ من الذي يتعامل مع الزبون؟ كيف، وفي أي نظام؟ والفكرة هي أن تعود إلى المبادئ الأساسية وتعيد التفكير في العملية موضوع البحث بالكامل. ووفقاً لـِ هامر وشامبي، تميل عملية إعادة الهندسة إلى أن تقود إلى التغييرات التالية في طريقة العمل المتبعة:

- تغدو وظائف ومهمات عديدة موحدة مع وظائف/ مهمات مرتبطة بها،
- يغدو العمال أكثر مشاركة في صنع القرار (أي يزداد التمكين)،
- تغدو الخطوات المختلفة في عملية ما تمارَس بالتوافق مع حاجات العملية التالية بدلاً من شكلٍ ما خطي محدد مسبقاً،
- تمتلك العمليات أشكالاً عديدة للتعامل مع حاجات الزبون المختلفة،
- يؤدى العمل حيث يصنع معنى أفضل (أي لا تطبق الحدود العادية)،
- يتم الإصرار على تقليص عدد التدقيقات والرقابة خلال العملية،
- تقليص إعادة المصالحات (مثلاً في الطلبات) بين الزبائن والمزودين إلى الحد الأدنى،
- شخص واحد نقطة اتصال مع الزبون (الأمر الذي يمكِّن ممثلي خدمة الزبون)،
- انتشار عمليات هجينة مركزية ولا مركزية (حيث غالباً ما تأخذ العملية المركزية شكل قاعدة بيانات مشتركة).

22. يلاحظ هامر وشامبي أيضاً أن عدداً من التغييرات الهامة يرجح أن تحدث في الأشكال البنيوية وسلوك المستخدم، كنتيجة للقيام بإعادة هندسة عملية المشروع التجاري، وتشمل ما يلي:

- تنتقل هيكليات العمل من الإدارات الوظيفية إلى فرق العملية،
- تميل الوظائف لأن تتألف من مجموعة مهمات (أي متعددة الأبعاد) بدلاً من كونها مجموعة مهمات بسيطة،

- يُمكَّن المستخدمون ليعملوا في طرق كانت في السابق محكومة بالقواعد،
- يتضمن "التمكين" الإرادة والقدرة على قبول مسؤولية أكبر من نتائج العمل،
- يتضمن الإعداد للعمل مزيداً من التأكيد على التعليم (أي فهم سبب هذه الوظيفة) بدلاً من التدريب (الموجّه عادة موجه إلى "كيفية" إنجاز الوظيفة)،
- ينتقل التركيز من أجل الأداء والمرتّب من النشاطات إلى النتائج (التي يعبر عنها بلغة القيمة التي تُصنع للزبون)،
- يرجح أن يستند التقدم داخل المؤسسة أكثر إلى القدرة على القيام بالعمل بدلاً من الأداء في الوظيفة الحالية. يكون التأكيد على التغيير بدلاً من المكافآت،
- سيحدث تغيير في الثقافة حيث سيرى المستخدم النموذجي الزبون أكثر أهمية من الرئيس،
- يرجح أن تغدو هيكليات المؤسسة أكثر استواء وأقل هرمية،
- يتولى المدراء الكبار القيام بدور قادة الثقافة أكثر منهم قيمين على حفظ النتائج المالية.

23. يرى هامر وشامبي أن دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عملية المشروع التجاري حاسم، لأنه يستطيع تسهيل عملية إعادة الهندسة. ويكمن مفتاح استثمار تكنولوجيا المعلومات في هذا السياق ليس في قدرته على السماح للمؤسسات بأن تدير عملياتها الحالية بطريقة أكثر كفاءة، بل في أن تفتح استخدامات أخرى لتكنولوجيا المعلومات لتمكين إنجاز الأهداف الجديدة واكتشاف الأنظمة الجديدة أيضاً. وهكذا، فتكنولوجيا المعلومات تمكن عملية إعادة الهندسة أن تحقق هدفها الرئيس في تقديم التغيير الجذري، ما دام السبب الواقعي لإعادة هندسة عملية المشروع التجاري هو الابتكار بدلاً من أن يكون الأتمتة. وقد أظهر تقديم مثل هذه الأمثلة من تكنولوجيا المعلومات كجهاز الكمبيوتر الشخصي وآلة التصوير والفاكس والبريد الإلكتروني وجهاز الهاتف النقال الرقمي أن تكنولوجيا المعلومات تمتلك إمكانية كامنة أبعد كثيراً من الاستخدامات التي تخيلها مبتكروها في الأصل. تغدو هذه التكنولوجيا شعبية عندما تدرك كتلة السكان أنها أيضاً تستطيع الاستفادة من استخداماتها في العمل والبيت. لكن، في المقام الأول يجب أن ينخرط شخص ما في تفكير جانبي معين كي يطور فكرة ما ومن ثم يقدمها كمنتج للسوق. سيزعم أنصار إعادة هندسة عملية المشروع التجاري أن هذه إحدى

خصائصها الرئيسة، أي تشجع التفكير الجانبي في عمليات العمل وتدفع الناس إلى التفكير خارج أطرهم المرجعية العادية.

نقد إعادة هندسة عملية المشروع التجاري

24. تحدى كولسن توماس Coulson Thomas وزملاؤه (1994)[5] مزاعم كثيرة من مقاربة إعادة هندسة عملية المشروع التجاري التي قدمها أنصارها مثل هامر وشامبي. وكنتيجة لدراستهم المستمرة لإعادة هيكلة عالم الأعمال الأوروبية، بدأ المؤلفون بعرض وجهة نظر أكثر توازناً لما تستطيع إعادة هندسة عملية المشروع التجاري أن تفعل وما لا تستطيع أن تفعل، ولوضع مساهمتهم في سياق أشكال أخرى من التغيير الجذري، مثل إدارة الجودة الكاملة (راجع الفصل 29) وتغيير الثقافة (راجع الفصل 24). يقر المؤلفون أن إعادة هندسة عملية المشروع التجاري تمتلك فوائد:

"فوائد إعادة هندسة عملية مشروع العمل مستنبطة من التفكير والتنظيم والعمل أفقياً، أي في لغة العمليات المتعددة الوظائف، بدلاً من العمل شاقولياً في لغة الوظائف المتخصصة والإدارات. والتحسينات الجذرية تنتج من تحدي الفرضيات وتحطيم الحواجز والاستخدامات المبتكرة للتكنولوجيا وتقديم طرق جديدة للعمل وتغيير العلاقات وإعادة رسم الحدود التقليدية. وما يتم السعي إليه قد يكون زيادة طويلة أجل في الكفاءة والمنافسة." (ص 29)

25. يزعمون، في كل حال، أن الكثير مما يبدو إعادة هندسة عملية مشروع ليس عملية إعادة هندسة بل تبسيط عملية. الفروق الأولية هي أن الأخير ينزع إلى أن يكون تدرجياً أكثر منه ثورياً، وأنه مقود بعملية أكثر منه برؤيا، ويعمل ضمن الأطر بدلاً من تحديها. ويستخلص المؤلفون استنتاجاً آخر هو أن إعادة هندسة مشروع العمل، كما مورست، تجعل الناس يعملون بطريقة أكثر مشقة بدلاً من أن يعملوا بطريقة أكثر ذكاء وبراعة. ويمكن أن تستخدم كغطاء لتقليص حجم المؤسسة (أي تقليص التكاليف غير المباشرة قدر ما يمكن) من خلال تركيزها السلبي على تقليص الكلفة والحصول على المزيد من الإنتاجية من الطاقم الذي يحتاج إلى

---

[5] Coulson-Thomas, C. (ed) (1994), *Business Process Re-engineering: myth and reality*, Kogan Page.

المزيد من العمل. في هذا السياق، يغدو العاملون ضحايا إعادة هندسة عملية المشروع بدلاً من أن يكونوا المستفيدين منه. فالدافع إلى إرضاء الزبون الخارجي يمكن أن يقود ليس إلى وعي مختلف للرئيس وحسب، بل إلى احترام أقل لهؤلاء الزملاء الذين يمثلون قاعدة زبون المستخدم الداخلي أيضاً.

26. يحدد تالوار Talwar (1994)[6] مجموعة من ممارسات إعادة الهندسة، التي يركز بعضها على هيكليات العمل، وبعضها الآخر أكثر اهتماماً بالتغيير الاستراتيجي. والممارسات التي تركز على هيكلة العمل هي التالية:

- **تحسين العملية** ـ هذا هو المستوى الأساسي للتغيير، الذي هو محلي ومحدود، و "**هو ليس إعادة هندسة في المعنى الأكثر صحة للكلمة.**"
- **عملية إعادة الهندسة** ـ مقاربة أكثر اتساعاً، تتحدى العمليات القائمة، وتتضمن "**إعادة التفكير الأساسي... في عملية متسلسلة**".
- أما تلك الممارسات التي تذهب أبعد من الهيكلة إلى عالم تغيير المؤسسة فهي التالية:
- **إعادة هندسة العمل** ـ هذه مقاربة إستراتيجية إلى تغيير المؤسسة الذي يتضمن "**تأكيداً أكثر على التقدير وإعادة تصميم بناء العمل كله.**"
- **التحويل** ـ مقاربة جذرية يمكن فيها أن يبتكر العمل التجاري نفسه.
- **التجديد المستمر** ـ سلسلة تحولات تغدو فيها معتقدات المؤسسة المتغيرة **جزءاً من حمض المؤسسة النووي** (مورثاتها) DNA..."

27. يستخلص تالوار أن إعادة الهندسة يمكن أن تسبب **ضرراً دائماً وغير محدود للمؤسسة عندما تستخدم بتسرع ودون تمييز مثل أداة كليلة لتقليص التكاليف**، لكنها تكون في أوج قوتها "**عندما**

---

[6] Talwar R. (1994) 'Re-engineering – A Wonder Drug for the 90s?', in Coulson-Thomas (ed), *Business*

Process Re-engineering: myth and reality, Kogan Page.

تُستخدم كعنصر نقدي في التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمل التجاري نفسه . ليس عملياته فقط."

وبالتالي، في رأيه أن الكثير من تأثير إعادة هندسة مشروع العمل هو في الحقيقة خارج شاشة تصميم العمل، وأنها أكثر قابلية للتطبيق على الإدارة الإستراتيجية وتغيير المؤسسة.

28. رد هامر وشامبي (1997) [7]، في ملحق لخلاصتهما الأساسية، على بعض الانتقادات التي وجهت لمقاربتهما. فاعترفا، على سبيل المثال، بأن **إعادة الهندسة وإدارة الجودة الكاملة ليستا متطابقتين وليستا في صراع، بل متكاملتين."** وعقبا على فكرة تقليص الحجم أنه **"في حين قد يفقد بعض المستخدمين وظائفهم نتيجة برنامج إعادة هندسة شركة ما، فإن إعادة الهندسة نفسها عملية لإعادة تنظيم العمل، وليست للتخلص من العمال."** واعترفا أيضاً بأن على تلك المؤسسات التي أعادت هندسة بنيتها وعملياتها بنجاح أن تقبل أن هناك حاجة لتكرار إعادة الهندسة في المستقبل. **"هدفنا البعيد المدى يجب أن يكون مأسسة وظيفة لإعادة الهندسة في شركاتنا، بحيث ترى التغيير معياراً بدلاً من أن تراه انحرافاً."**

استنتاج

29. إعادة تصميم الوظائف ليست سهلة. فالتغييرات في جزء واحد من هرم وظيفة ما تستلزم تغييرات في أمكنة أخرى. قد ترحب بالتغيير مجموعة معينة، لكن ليس أخرى. ويرجح أن يسبب هذا توترات بين المجموعات. وقد يرحب الأفراد بالتغيير في البداية، لكنهم يشعرون بعدئذٍ بحماس أقل إذا لم تستجب الشروط المرتبطة بالوظيفة (الراتب، إعادة التدريب إلخ) لحاجاتهم. لكن ما إن ترتفع التوقعات، فلا سبيل للعودة! قد يشعر الطاقم الرقابي بشكل خاص أنه مهدد بأي شكل من إعادة تصميم وظيفة، لكنه يتوقع أنه سيستفيد في النهاية.

30. ومع ذلك، عندما يمكن أن يعاد تصميم عمل بشكل فعال، فالمكافآت تكون مضاعفة. بالنسبة للأفراد، توجد فرصة إيجاد عمل يتسم بالتحدي الشخصي والرضا. أما بالنسبة

---

[7] Hammer, M. & Champy, J. (1994), *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*, revised edition, Nicholas Brealey.

للشركات، فثمة فرصة لتخفيض التكاليف وتحقيق جودة أفضل وإنتاجية محسنة عبر مباراة فعالة بين حاجات العاملين ومتطلبات التكنولوجيا.

31. تركز المقاربة لهيكلة العمل وتصميم الوظيفة المتجسدة في بعض جوانب إعادة هندسة المشروع على عمليات المشروع الأساسية أكثر منها على المهمات والهياكل العملياتية في تصميم العمل. وقد يؤدي هذا إلى فقدان الوظيفة بالنسبة إلى بعضهم، لكنه يؤدي أيضاً إلى المزيد من الوظائف الممتعة والتي تتسم بالتحدي لآخرين، فالمؤسسات التي تستخدم إعادة هندسة عملية المشروع قد تتمتع بتكاليف إنتاج مخفضة وعلاقات محسنة مع زبائنها.

تنظيم الإدارة

إذا اعتبر أنّ التخطيط يوفر خريطة طريق للرحلة، عندئذٍ يكون التنظيم الوسيلة التي تصل بواسطتها إلى مقصدك المختار. الخطط، كما رأينا سابقاً، هي بيانات بالقصد والاتجاه وتوفير الموارد. ولوضع الغايات موضع التنفيذ تحتاج إلى نشاط هادف، وهذا هو المكان الذي تدخله وظيفة تنظيم الإدارة. فالتنظيم يهتم، فوق كل شيء، بالنشاط. إنه عملية من أجل:

(1) نشاطات التحديد والتصنيف والهيكلة،

(2) ابتكار وتوزيع الأدوار التي تبرز من تصنيف النشاطات وهيكلتها،

(3) تحديد المسؤولية عن النتائج،

(4) تحديد قواعد وأنظمة عمل تفصيلية، بما فيها تلك المتعلقة بالتواصل وصنع القرار وحل النزاع،

إنه لأمر هام هنا أن نكرر فكرة قدمناها سابقاً (في الفصل الثاني الفقرة 9)، ونقيم التمييز بين "التنظيم" *organising*"و "منظمة" ما *organisation*". [1] فالتنظيم كما لاحظنا، هو عملية، أما المنظمة فهي تصنيف اجتماعي. فالعملية، في كل حال، لا يمكن أن توضح إلا في سياق التصنيف الاجتماعي. إذا أخذنا وجهة نظر الأنظمة في مؤسسة ما، أي أنها نظام اجتماعي مفتوح يتلقى معطيات من البيئة، يحولها ويفرغها مردودات إلى البيئة ثانية، عندئذٍ يكون التنظيم بصورة أساسية إحدى عمليات التحويل. إنه أحد مكونات النظام الاجتماعي الكامل.

تركز الفصول الستة التالية على الجوانب الرئيسة في عملية التنظيم. وعلى وجه الخصوص، يعالج الفصل 22 الجوانب البنيوية في المؤسسات، ويسلط الفصل 23 الضوء على مسائل التفويض والتمكين، في حين يدرس الفصل 24 الجوانب الرئيسة في إدارة التغيير، وينظر الفصل 25 في تنفيذ التغيير، أما الفصل 26 فيدرس التواصل الرسمي في المؤسسات ويعالج الفصل 27 إدارة الوقت.

---

[1] منعاً للالتباس استخدمت مفردة تنظيم للدلالة على العملية ومفردة مؤسسة للدلالة على التصنيف الاجتماعي، وبالتالي التمييز في العربية واضح لأن جذر المفردتين ليس واحداً. المترجم

الفصل الثاني والعشرون

هيكليات المؤسسة

مقدمة

1. لا تزال دراسة هيكليات المؤسسة حقلاً نامياً. لقد كانت مصدر اهتمام كبير للباحثين الكلاسيكيين (راجع الفصل 3)، والإلهام لنظرية فيبر في البيروقراطية (الفصل 4). والعنصر الرئيس في عمل الباحثين في مسألة المؤسسة المعقدة - مدرسة الاحتمال (الفصل 10). والأكثر في السنوات الأخيرة كانت بؤرة التفكير الجديد حول هيكليات المؤسسة لدى الباحث الكندي هنري منتزبرغ Henry Mintzberg. يلخص هذا الفصل مسائل البنية التي تواجه المؤسسات الحديثة، وتحدد الخيارات العملية الأكثر أهمية المتاحة للإدارة العليا.

2. بنية أية مؤسسة، وفقاً لـِ منتزبرغ (1979)[1] هي:

"المجموع الإجمالي للطرق التي توزع فيها عملها إلى مهمات محددة ومن ثم تحقق التنسيق بينها."

هذه طريقة محكمة لوصف الفكرة التي قدمها مبكراً لورنس ولورش Lawrence and Lorsch (1967) اللذان أوضحا (راجع الفصل 10) أن معظم المؤسسات في حالة توتر نتيجة الحاجة إلى أن تكون متمايزة ومتكاملة في آنٍ معاً. فما إن تنمو مؤسسة ما أبعد من النقطة التي يستطيع فيها أصحابها ممارسة رقابة مباشرة، حتى تكون درجة معينة من التمايز، أو التخصص حتمية. ويتطلب هذا بعض الخطوات التي يجب أن تتخذ فوراً لضمان تنسيق كافٍ في البنية الجديدة.

وهكذا، لابد أن تواجه معظم المؤسسات عدداً من الأسئلة الحاسمة بشأن نوع البنية التي تعزز نجاح الشركة بطريقة أفضل.

---

[1] Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organisations – a Synthesis of the Research*, Prentice-Hall.

3. الأسئلة الأكثر تواتراً التي تحتاج للمعالجة هي التالية:

- إلى أي حد يجب أن نشجع تخصص الأدوار؟
- ما درجة المعيارية التي يجب فرضها على السلوك والطرق المنهجية، أو، لنعبر عن ذلك بطريقة أخرى، ما درجة حرية التصرف (التمكين) التي يجب أن يسمح بها للموظفين؟
- كم يجب أن نشجع الطابع الرسمي؟
- كم مستوى من السلطة يجب أن نؤسس؟
- إلى أي حد يجب أن يمركز صنع القرار أو لا يمركز؟

لا يوجد جواب كامل على أي من تلك الأسئلة، لكن هناك عدداً من الخيارات القابلة للتطبيق، التي، إذا أخذت معاً، يمكن أن تنتج تصميماً أفضل لمؤسسة ما. وكما أوضحنا في أمكنة أخرى (كول، 1995)[2]، بنية المؤسسة مفهوم يستخدم لوصف شيء ما غير ملموس:

"... شبكة غير ملموسة من العلاقات بين الناس، وأهدافهم المشتركة والمهمات التي يصنعونها هم أنفسهم لإنجاز تلك الأهداف."

4. هناك مقاربتان لتحليل هيكليات المؤسسة هما اللتان وضعهما في السنوات الأخيرة هاندي (1993)[3] ومنتزبرغ (1983)[4]. حدد هاندي، في نظرته إلى المؤسسات بلغة ثقافاتها، أربعة هياكل دعمت الثقافات التي وصفها. وهذه الهياكل الأربعة توصف مجازياً كما يلي:

- **بنية الشبكة العنكبوتية**، حيث السلطة متمركزة في أيدي عدد قليل من الأفراد الأساسيين، وهذه تناسب المؤسسات الصغيرة.
- **بنية المعبد الإغريقي**، تستند إلى نزعات تخصصية وظيفية وأدوار معرَّفة، وترى بشكل عام أنها بيروقراطية.

---

[2] Cole, G.A. (1995), *Organisational Behaviour*, DP Publications.

[3] Handy,C.(1993), *Understanding Organisations*, (4th edition), Penguin Business.

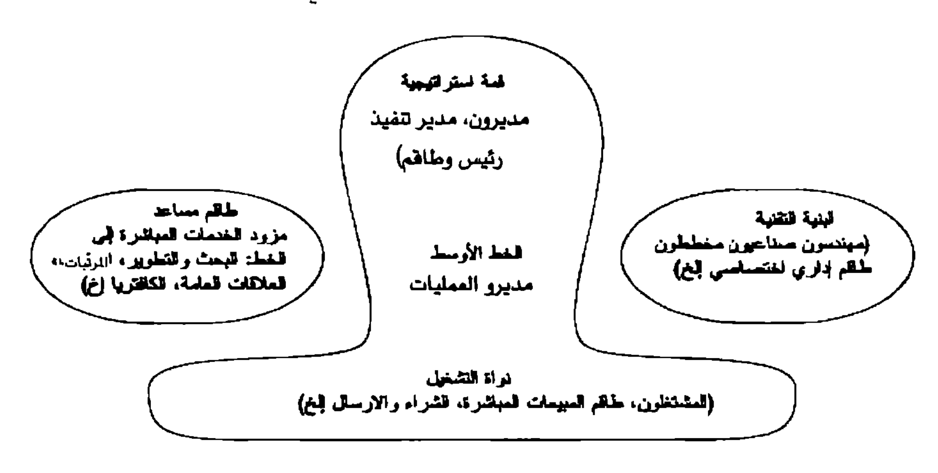
[4] Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*, Prentice-Hall.

- **بنية الشبكة،** هي بشكل أساسي مؤسسة إطار، التي تتسَّق فيها فرق المشروع من خلال الخط والوحدات الوظيفية، وحيث التأكيد يتركز على المهمة،

- **بنيةالعنقود أو المجرة،** تبنى حول أفراد مستقلين ليسوا بحاجة إلى عون خارجي نسبياً كما في الممارسة المهنية في نوع ما (الأطباء، المهندسون المعماريون، المحاسبون، وغيرهم).

في الممارسة، الأمر المرجح هو أن تلك المؤسسات تتكون من واحد أو أكثر من النماذج أعلاه، ولو أحدها كان مهيمناً.

5. في أسلوب أقل تخيلاً، لكنه عملي، طوّر منتزبرغ (1983) مفهومه العقلاني لمؤسسة ما بأنه يتكون من خمسة قطاعات (الشكل 22.1)، تلخص كما يلي:



الشكل 22.1 الأقسام الرئيسة في المؤسسات- نموذج منتزبرغ.

6. "قمة استراتيجية" تتكون من المدير التنفيذي الرئيس والمدراء؛ بعدئذٍ تنزل إلى الخط العملياتي، "الخط الأوسط" في الإدارة العملياتية، تتبعه "نواة التشغيل" من هؤلاء المشاركين مباشرة في تزيد الشركة بالبضاعة والخدمات؛ وعلى جانبي الخط العملياتي (المعروف تقليدياً باسم "الخط" في التفكير الكلاسيكي) توجد "البنية التقنية" التي تشمل

المتخصصين والمستشارين و "الطاقم المساعد"، الذي يوفر خدمات الشركة (والذي يسمى في اللغة الكلاسيكية "طاقم" المستخدمين).

7. يبدو نموذج منتزبرغ، على السطح، كما لو أنه نموذج هرمي نربطه بالبيروقراطية، لكنه يستخدمها بطريقة مرنة لتطوير خمسة أشكال مختلفة للبنية. ينتج تركيب بحثه للمؤسسات مجموعة من خمسة عناقيد أو أشكال، تقدم النقاط المركزية لدراسة المؤسسات. تقلص هذه الأشكال التأثيرات المنفصلة لخصائص المؤسسة الأساسية في مفاهيم مرنة يمكن أن تُستخدَم في دراسة المؤسسات. وفي كلمات منتزبرغ نفسه "في كل شكل بنيوي يوجد شكل مختلف من آليات تنسيق مهيمن، جزء مختلف في المؤسسة يلعب الدور الأكثر أهمية، ونمط مختلف من اللامركزية هو المستخدم" والأشكال الخمسة هي التالية:

(1) **البنية البسيطة** (بشكل أساسي ليست بنية)

(2) **بيروقراطية الآلة** (تهيمن عليها الأولويات التقنية/ التخصصية)

(3) **بيروقراطية مهنية** ((تهيمن عليها مهارات الطاقم الأساسي)

(4) **الشكل المقسّم** (تهيمن عليه المنتجات/ النتائج)

(5) **الشكل التشاركي** (Adhocracy) (يتشارك فيه الهيمنة الطاقم الأساسي والخدمات الداعمة).

8. حلل منتزبرغ كل شكل في ضوء آلية التنسيق الأولية في المؤسسة، وجزئها الأساسي ومعايير التصميم الرئيسة، وعوامل محتملة محددة. ويمكن تلخيص التحليل كما هو مبين في الشكل 22.2.

9. بمراجعة تضمينات نموذج الشكل الخماسي، تستطيع إدارة عليا في مؤسسة ما أن تدرس الخيارات المفتوحة لها، وأن تحدد تلك الأجزاء في المؤسسة التي هي أكثر ترجيحاً لأن تتأثر بها، وأن تصمم المعايير المناسبة. يمكنها أن تدرس هذه الأوجه في تصميم المؤسسة على خلفية العوامل المحتملة (مثل، الحجم، عمر العمل، حال البيئة الخارجية) التي تجسد

مؤسستها. بينت مجموعة آستون (الفصل 10) مسبقاً، على سبيل المثال، أن النمو في المؤسسة ينحو باتجاه المزيد من التخصص والمزيد من المعيارية (أي في الإجراءات والطرق وممارسات الطاقم الإداري) والمزيد من إضفاء الطابع الرسمي (أي قواعد مكتوبة إلخ) لكن إلى مركزية أقل. وما توضحه أفكار منتزبرغ هو أن تلك المجموعات الخاصة من الآليات وخصائص التصميم تقود إلى أشكال بنية للمؤسسة قابلة للتحديد ـ التكوين.

التكوين	آلية التنسيق الأولية	الجزء الأساسي في المؤسسة	معايير التصميم الرئيسة	العوامل المحتملة
(1) البنية البسيطة لا بنية)	إشراف مباشر	قمة استراتيجية	• مركزية • عضوية	• العمر: شابة • التقنية: بسيطة • البيئة: بسيطة/ دينامية
(2) بيروقراطية آلية	إضفاء الطابع القياسي على العمليات	بنية تقنية	• إضفاء طابع رسمي على السلوك • تخصص • مركزي	• العمر: كبير • الحجم: كبير • التقنية: بسيطة ومنظمة • البيئة: مستقرة/ رقابة خارجية
(3) بيروقراطية مهنية	إضفاء طابع قياسي على المهارات	نواة تشغيل	• تدريب • تخصيص أفقي • لا مركزية	• البيئة: معقدة • التقنية: بسيطة وغير منظمة
(4) الشكل المقسم	إضفاء الطابع القياسي على	الخط المتوسط	• تصنيف الوحدات	• البيئة: أسواق متنوعة

	النتائج		(الأسواق) •رقابة الأداء	• العمر/ الحجم: معمر/ كبير • السلطة: مدراء المستوى المتوسط
(5) التشاركي Adhocracy	تعديل متبادل	طاقم مساعد نواة تشغيل	• أجهزة ربط • عضوية • تصنيف الوحدة (وظيفة/ أسواق)	• العمر:شاب • التقنية: مؤتمتة • البيئة: معقدة/ ديناميمة

الشكل 22.2 التكوينات البنيوية (منتزبرغ)

المتغيرات الأساسية في المؤسسة

10. المسائل الرئيسة المتعلقة بالمؤسسات، أو المتغيرات، التي تبرز الوقت والوقت ثانية في المناقشات بشأن ما يحدد هيكليات المؤسسة هي بشكل أساسي التالية:

(1) **الغرض/ الأهداف** (أي الغايات والأهداف الأساسية للمجموعة)

(2) **العاملون** (أي هؤلاء الذين يشكلون المؤسسة)

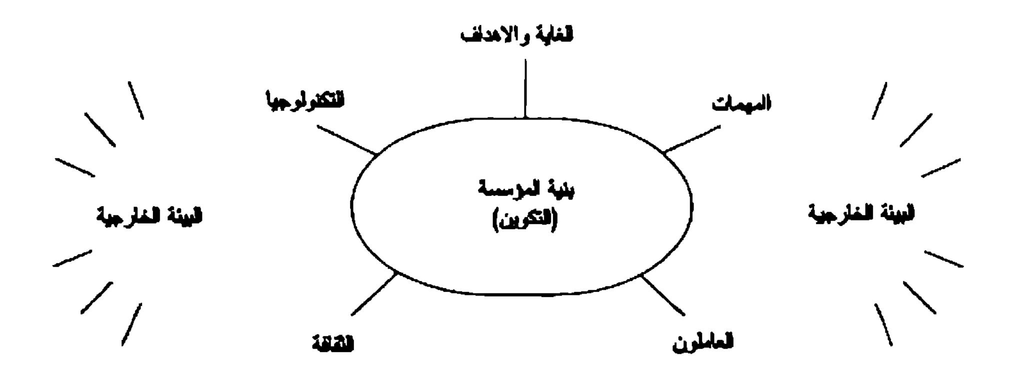
(3) **المهمات** (أي تلك النشاطات الأساسية المطلوبة لإنجاز الغايات التي تتعلق بالمؤسسة وأهدافها)

(4) **التكنولوجيا** (أي الجوانب التقنية في البيئة الداخلية)

(5) **الثقافة** (أي القيم السائدة التي توجه المؤسسة)

(6) **البيئة الخارجية** (السوق الخارجية، الشروط التكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على نشاطات المؤسسة).

في شكل بياني يمكن لهذه المتغيرات الأساسية أن تعرض كما هو مبين في الشكل 22.3



الشكل 22.3 المتغيرات الرئيسة في تأسيس بنية المؤسسة

11. في دراسة النموذج أعلاه، إنه لأمر هام أن نضع في الذهن أنه لا يمكنه أن يقدم إلا تبسيطاً لطبيعة العمليات المتضمنة في إنشاء بنية مؤسسة ما. فلا يمكنه، على المثال، أن يشير إلى الأهمية التي يمكن أن يحملها كل عامل في وضع معين، ولا أن يوضح أية "سلسلة رد فعل" تنشأ من تفاعل أحد العوامل مع آخر. ومع ذلك، يمكنه أن يعرض العوامل الأساسية المتضمنة، ويشير إلى الواقع الذي يجب أن تُرى فيه في علاقة كل منها بالآخر. وهذا هام لأنه يمكننا من تحليل مفهوم بنية المؤسسة كنسيج شبكي غير ملموس للعلاقات المتبادلة. وفي النهاية، ينبغي أن نلاحظ أن أية بنية طارئة تتطور ستمارس هي نفسها تأثيراً على العوامل الأخرى في النموذج. وهكذا فعملية تفاعل المؤسسة كلهه هي عملية دينامية، التي سيكون فيها للتغيير والتكيّف في جزء واحد من النموذج تأثير متدرجٌ على مكان ما آخر في دورة تغيير لا تتوقف إلى هذا الحد أو ذاك.

12. عند تعهد أي مشروع، يجب أن يبدأ تصميم هيكلية مناسبة بفكرة ما عن سبب وجود المؤسسة، وأين تنوي أن تذهب. في كلمات أخرى، يلعب الغرض الأساسي، أو سبب وجود المجموعة دوراً رئيساً في توجيه الأعضاء باتجاه نوع البنية الذي يحتاجون إليه. وفي القيام بهذه

الخطوة يجب على المجموعة أن تدرس بيئتها الخارجية، أي السوق أو مجموعات الزبون التي تنوي الوصول إليها، والخلفية التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية، وطبيعة البيئة في لغة التغيير أو الاستقرار. والخطوة التالية ينبغي أن تكون، على الأرجح، تحديد المهمات الرئيسة التي يجب أن تنجز إذا كان على المجموعة أن تنجح في غايتها. وهذا يقود إلى دراسة العاملين، لاسيما مهارات ومواهب الأعضاء الحاليين، وتحديد أية فجوات في مجال المهارات والمعرفة، التي يمكن أن تملأ بالتدريب، أو بتوظيف وافدين جدد. ومسألة التكنولوجيا يجب أن تعالَج أيضاً. وما أنظمة الإنتاج التي تعمل أو مخطط لها أن تعمل؟ وما هي التجهيزات التي ستكون ضرورية؟ ما هو تأثير أنظمة البرنامج الجديد على الناس والعمل الذي يعالجونه؟ كيف يتعامل الطاقم الموجود مع التكنولوجيا الجديدة؟ وأخيراً، يوجد متغير هام آخر، يجب أن يؤخذ بالحسبان، وهو ثقافة المؤسسة (أو نظام القيم).

13. يتأثر كل من هذه المتغيرات إلى هذا الحد أو ذاك بما يرافقه، وفي الممارسة لن تكون عمليات التفكير المتضمنة في تصميم بنية ما دقيقة كما يشير الرسم البياني. وعلى الرغم من ذلك، فإن المتغيرات الستة المحددة يجب أن نكيفها من وقت إلى آخر إذا كان ينبغي أن تبرز بنية فعالة ما. ومع أخذ الطبيعة الدينامية للمؤسسات، يرجح دائماً أن تكون هناك ضغوط تعيق تكييف البنية في مكان ما في المؤسسة، حتى لو لم يكن شاملاً. وهكذا فالهيكلة وإعادة الهيكلة عملية مستمرة في حياة الكثير من المؤسسات.

الأشكال العامة لبنية (هيكل) المؤسسة

14. ثمة عدد من الطرق البديلة في استخدام شبكات العلاقات غير الملموسة التي تكوِّن بنية مؤسسة ما. والأشكال الخمسة الأكثر شيوعاً التي تم تصميمها هي التالية:

(1) **المؤسسة الوظيفية** ـ تستند إلى تصنيف وظائف العمل الأساسية كلها، مثلاً الإنتاج، التسويق، المالية، شؤون الموظفين.

(2) **المؤسسة القائمة على الإنتاج** ـ تستند إلى منتجات مفردة أو مجموعات منتج، حيث لكل مجموعة اختصاصها الوظيفي الخاص.

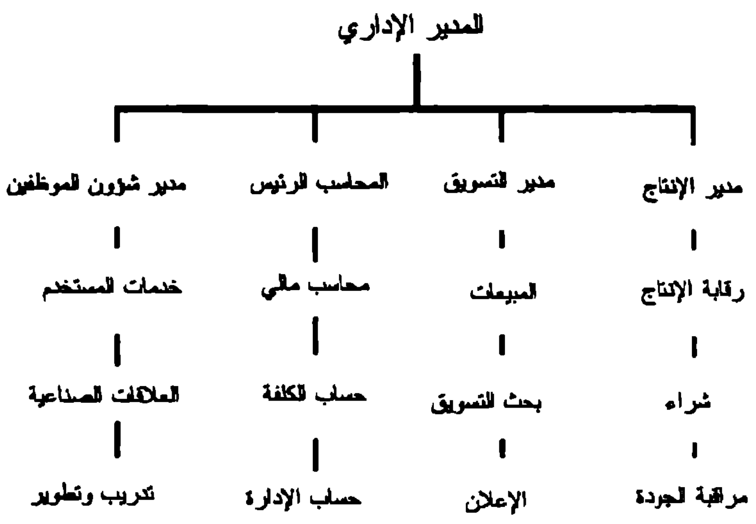
(3) **المؤسسة الجغرافية** - تتمركز حول خصائص مناسبة، مثل المناطق، الدول، شبه قارات.

(4) **البنية المقسمة** - تقوم عادة على المنتجات، أو الجغرافيا، أو كلاهما ومع وظائف رئيسة محددة مثل الاحتفاظ بالتخطيط والتمويل للمقر الرئيس.

(5) **البنى الأساسية** - تقوم على الجمع بين المؤسسة الوظيفية والبنى القائمة على المشروع، وبالتالي تجمع بين الخطوط الشاقولية والجانبية في التواصل والسلطة.

سندرس هذه المجموعات الخمس من النشاطات في الفقرات التالية، بدءاً بالمؤسسة الوظيفية.

15. في بنية المؤسسة الوظيفية. تُربط المهمات معاً على أساس الوظائف المشتركة. وهكذا كل نشاطات الإنتاج، أو كل النشاطات المالية، تجمع معاً في وظيفة واحدة تأخذ على عاتقها كل المهمات المطلوبة في تلك الوظيفة. الرسم البياني النموذجي في مؤسسة مالية مبين في الشكل 22.4.

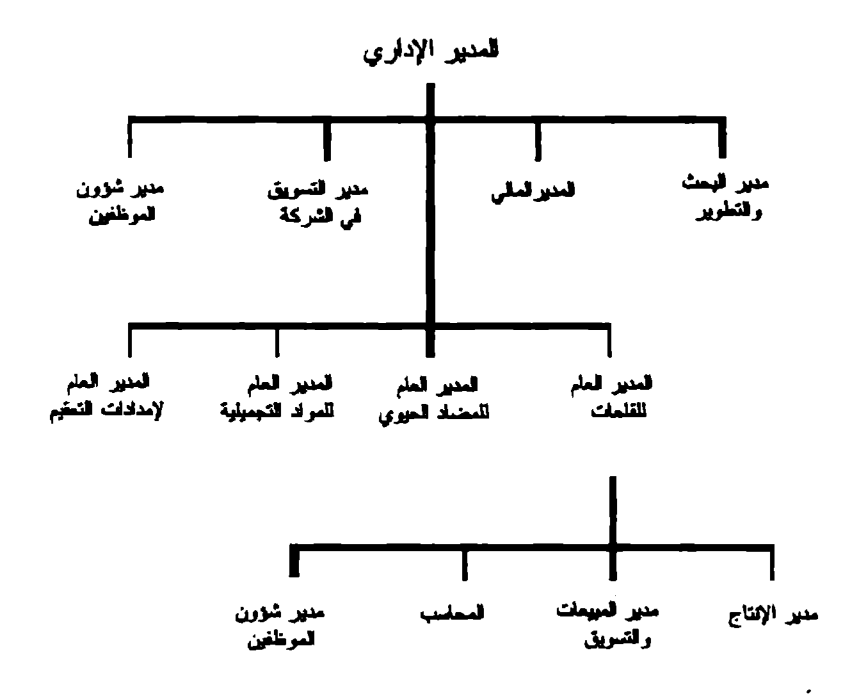


الشكل 22.4 بنية المؤسسة الوظيفية

فوائد المؤسسة الوظيفية الاساسية هي انه بتجميع العاملين معا على اساس خبرتهم الفنية والتخصصية، تستطيع المؤسسة أن تسهل كلاً من استخدامهم وتنسيقهم في خدمة المشروع

ككل. ويوفر التجميع الوظيفي أيضاً فرصاً أفضل للترقية والتطوير المهني. أما المساوئ فهي بالدرجة الأولى نمو المصالح ذوات العلاقة بالأقسام التي قد تتنازع مع حاجات المؤسسة ككل، والصعوبات في تكييف هذا الشكل من المؤسسة لتلبية مسائل مثل تنويع الإنتاج أو الانتشار الجغرافي. ربما كانت البنى الوظيفية تناسب البيئات المستقرة نسبياً.

16. شكل التصنيف الآخر المتواتر هو بالإنتاج. هذا شكل بنيوي شعبي في المؤسسات الكبيرة التي تمتلك مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات. في خدمة الصحة الوطنية، على سبيل المثال، توزع مجموعات المستخدمين الرئيسة ـ الطبية، التمريضية، الإسعافية، خدمات الفندق ـ تبعاً للخدمة التي تقدمها، مثلاً الأمومة، تجبير الكسور، الجراحة، الطب النفسي، وخدمات أخرى. بالمقارنة، شركة أدوية كبيرة يمكن أن تنظم كما هو مبين في الشكل 22.5

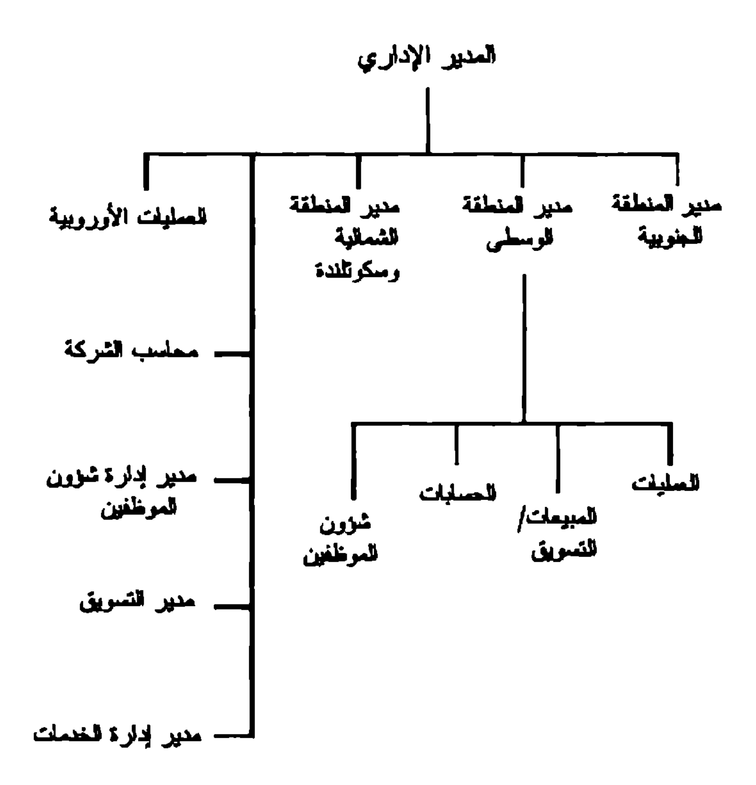


الشكل 22.5 مثال بنية قائمة على الإنتاج

تمكن فوائد مؤسسة الإنتاج ما، كما هو مبين، من إحداث تنوع، وتستطيع أن تتعامل أفضل مع مشكلات التغيير التكنولوجي من خلال جمع العاملين ذوي الخبرة وأجهزتهم المتخصصة في

مجموعة واحدة رئيسة. أما المساوئ الأساسية فهي أن كل مدير عام قد يشجع مجموعة إنتاجه الخاصة لتلحق الضرر بالأقسام الأخرى في الشركة. في هذا الوضع يجب على الإدارة العليا أن تمارس رقابة دقيقة، دون حرمان مديري الإنتاج دافعهم لتقديم نتائج.

17. شكل بنية المؤسسة المألوف الآخر هو الشكل الذي يوضع على أساس جغرافي. ويتم تبني هذا الشكل عادة حيث الحقائق الواقعية في شبكة نشاطات وطنية أو دولية تصنع نوعاً ما من بنية إقليمية أساسية بالنسبة لصنع القرار والرقابة. وأحد الأمثلة على هذا الشكل من المؤسسات مبين في الشكل 22.6.



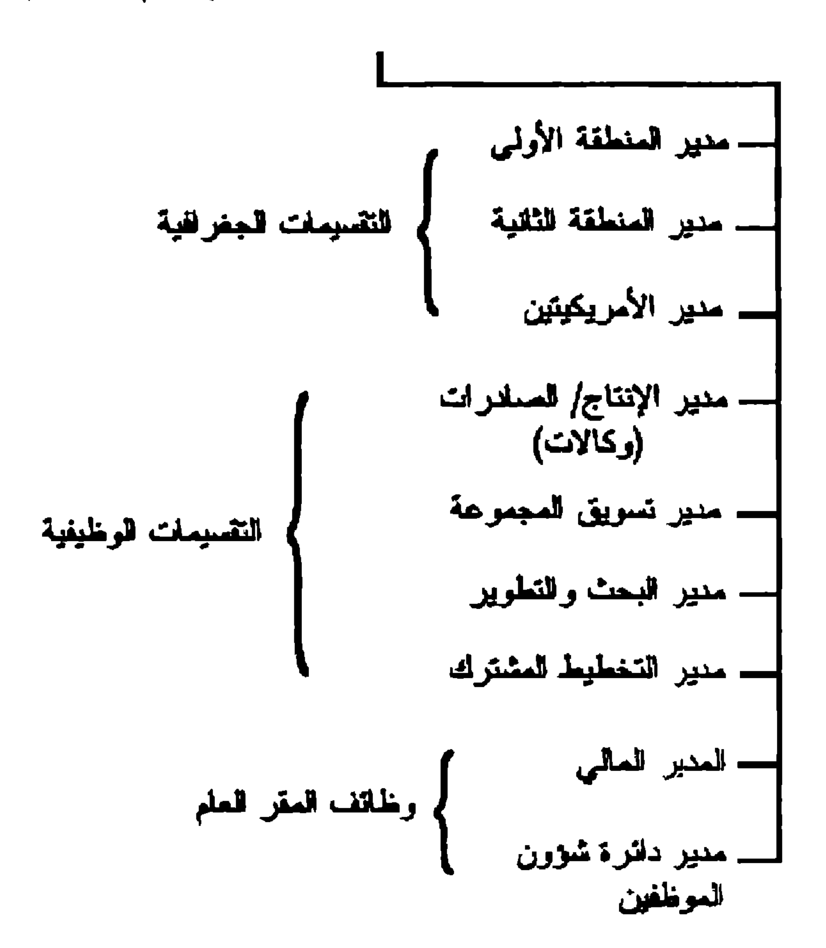
الشكل 22.6 البنية القائمة على أساس جغرافي في شركة طرق نقل

كما في مؤسسة الإنتاج، تميل المؤسسة الجغرافية إلى إنتاج نشاطات لا مركزية، التي يمكن

أن تسبب مشكلات رقابة إضافية للإدارة العليا. لهذا، يكون عادياً مع مثل هذه البنى أن نجد مجموعات من المديرين الوظيفيين الكبار في المقر العام لتقديم التوجيه والإرشاد لمديري الخط في المناطق أو مجموعات الإنتاج.

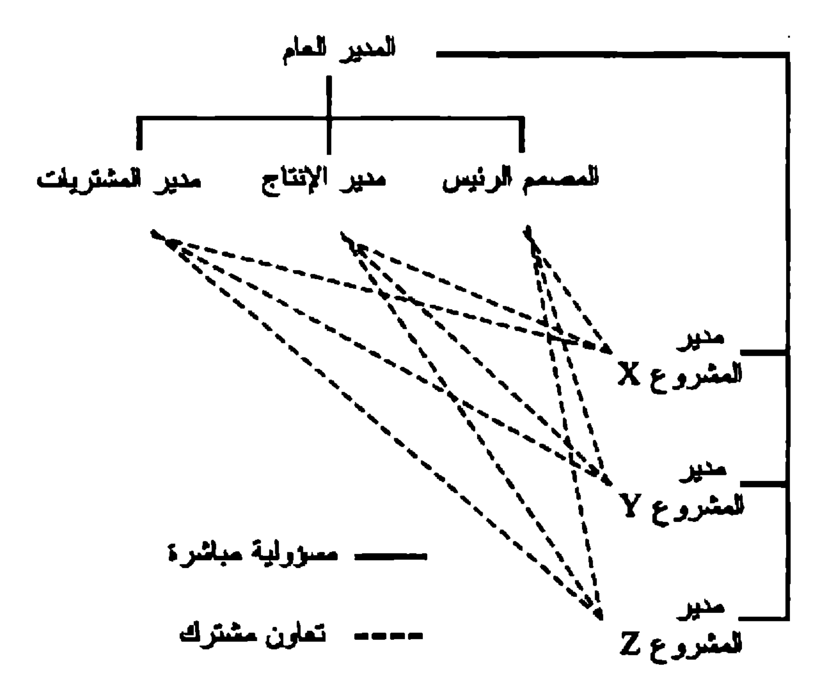
18. مع زيادة التعقيد والحجم تختار شركات كثيرة بنية مختلطة، يمكن أن تجمع بين فوائد اثنين أو أكثر من أشكال المؤسسة الوظيفية والإنتاجية والجغرافية. سندرس باختصار اثنين من هاتين البنيتين المختلطتين: هما البنى المقسمة والبنى الأساسية. في حالة البنية المقسمة ، تقسم المؤسسة إلى أقسام على أساس المنتجات و/أو الجغرافية وكل قسم يشغَّل في شكل وظيفي، لكن مع الاحتفاظ بوظائف أساسية معينة في مقر الشركة العام، (مثلاً، سياسة التخطيط والتمويل وشؤون الموظفين). هذا شكل مؤسساتي عام للشركات ذات الإنتاج المتنوع إلى درجة عالية التي تعمل في أكثر من بلد واحد. الشكل 22.7 يعرض مثالاً للبنية المقسمة في إحدى الشركات البريطانية الصيدلانية، تعمل على الصعيد العالمي.

19. في هذا المثال (22.7)، تعمل المناطق مثل شركات مستقلة، تنتج وتسوق المنتجات التي تطورها الشركة الأم. نشاطات البحث والتطوير ومعايير أساسية مشتركة تراقب على صعيد العالم كله من خلال التقسيمات الوظيفية، في حين أن قسم المقر العام يقدم سياسة المجموعة في ميادين رئيسة مثل التمويل وشؤون الموظفين. لذلك، يمكن لتوازن ما أن تتم المحافظة عليه بين الرقابة المشتركة الضرورية من المركز والاستقلال التجزيئي المرغوب في المستويات الإقليمية والوظيفية.



الشكل 22.7 البنية التقسيمية

20. الهياكل الأساسية (بنية المصفوفة Matrix structures) هي أشكال مؤسساتية نشأت نتيجة مشكلات التنسيق في صناعات معقدة جداً مثل صناعة الطائرات، حيث لم تستطع أنماط البنية الوظيفية والإنتاج أن تلبي حاجات المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات والعلاقات الرئيسة الناشئة عن عمليات العمل المطلوبة. غالباً ما تجمع بنية (المصفوفة) شكل بنية وظيفية مع بنية تقوم على مشروع ما، كما هو موضح في الشكل 22.8. وهكذا، في مشروع لسنتين لإنتاج نسخة معدلة من طائرة قياسية، سينسق أحد مديري المشروع، وسيكون مسؤولاً، العمل الذي أخذه فريق المشروع على عاتقه، وسيكون الشخص الذي يتعامل على أساس نظامي مع الزبون. لكن، بالإضافة إلى رفع التقارير إلى مدير خطه الأعلى عن التقدم في المشروع ككل، سيرفع تقارير عن قضايا اختصاصية، مثل مسائل التصميم، إلى مدير أو أكثر من المديرين الوظيفيين، يعتمد ذلك على تعقيد المشروع. يقدم المديرون الوظيفيون الخبرة التقنية والاستقرار في ما يتعلق بالمؤسسة. يقدم مدير المشروع القوة الدافعة والرقابة اليومية المطلوبة لقيادة المشروع خلال حياة المشروع المؤقتة نسبياً.



الشكل 22.8 بنية القالب النموذجية (صناعة هندسية)

21. الخاصة الرئيسة في بنية مصفوفة ما هي أنها تجمع الخطوط الجانبية مع الخطوط الشاقولية في التواصل والسلطة. وهذه ميزة هامة للجمع بين الاستقرار النسبي في بنية هرمية وفعاليتها والمرونة والصفة غير الرسمية في شكل عضوي للبنية. يركز شكل المصفوفة على حاجات مجموعة المشروع، التي هي في تماس مباشر مع الزبون. وهي تساعد على إيضاح من المسؤول عن نجاح المشروع. وتشجع المديرين في العمل على فهم دورهم التشاركي في الجهود الإنتاجية للمؤسسة، وهكذا تستبعد أحد المساوئ الأساسية في الشكل العملي البحت، أي الميل الفردي لدى المديرين في العمل لامتلاك النفوذ على المشاريع الرئيسة. ومع ذلك، مثل كل أشكال بنية المؤسسة، لبنى المصفوفة مساوئها، والكبيرة منها هي التالية:

- النزاعات الكامنة التي قد تبرز في ما يتعلق بتوزيع الموارد وتقسيم السلطة كما بين مجموعات المشروع والمتخصصين في العمل،
- التخفيف النسبي من مسؤوليات الإدارة الوظيفية في كل مستويات المؤسسة، و
- إمكانية الولاءات المقسمة على جانب أعضاء فرق المشروع في ما يتعلق بمديرها ومشرفيها في العمل.

وعلى الرغم من هذه المساوئ ربما يقدم شكل المصفوفة لنا الجوانب الأفضل حتى الآن بشأن مسألة معالجة التوتر بين الحاجة إلى التمايز والحاجة إلى تكامل (دمج) النشاطات المعقدة في المؤسسات الحديثة.

المركزية واللامركزية

22. يقود الدفع المحتوم باتجاه التخصص في كل المؤسسات، إلا الأكثر صغراً، إلى توزع السلطة والمسؤولية. وتتطور الحاجة إلى بناء نشاطات بشكل منطقي إلى ضرورة توزيع مقادير مناسبة من السلطة على هؤلاء المسؤولين عن عمل تلك النشاطات. وكما رأينا في الرسوم البيانية للمؤسسة في هذا الفصل، بقدر ما تكون المشكلات حول السلطة والصلاحية تكون حول تصنيف النشاطات وتوزيع الأدوار الرئيسة. وهكذا، على كل المؤسسات مهما كان حجمها أن تدرس كم من الصلاحية يجب أن تفوض من المركز، أو من القمة. لا تستطيع إلا مؤسسة

مقاولات صغيرة أن تساند ما يدعوه هاندي **"ثقافة السلطة"** حيث يحتفظ بالصلاحية الفعالة في المركز بقوة. يجب أن تقرر معظم المؤسسات كيف وكم يجب أن تفوض إلى المديرين والآخرين عبر الهرمية الوظيفية.

23. مفهوم اللامركزية، كما يُدرَس هنا، لا يشير إلى التوزيع المادي لمؤسسة ما، بل إلى توزيع صلاحية الالتزام بموارد المؤسسة. فالتوزيع المادي لمؤسسة ما يمكن أن يعكس مشاركة حقيقية في السلطة وقد لا يفعل. لذلك المؤسسة اللامركزية، في تعريفنا، هي المؤسسة التي توزع فيها سلطة تحويل العاملين والأموال والمواد في كل مستويات البنية. وعلى نحو معاكس، المؤسسة المركزية هي المؤسسة التي فيها قدر صغير من الصلاحية يمارس خارج مجموعة رئيسة من المديرين الكبار. وفي الممارسة، لا مركزة بعض الوظائف أسهل كثيراً من لامركزة وظائف أخرى. فوظائف الإنتاج والتسويق/ المبيعات أكثر عرضة للتفويض من وظيفة التخطيط والبحث والتطوير، على سبيل المثال. وهكذا، حتى المؤسسات الشديدة اللامركزية تميل إلى الاحتفاظ بوظائف رئيسة محددة للمركز. وبالإضافة إلى التخطيط والبحث، عادة ما تكون وظائف المالية وشؤون الموظفين هي الأقل لا مركزية، بسبب الحاجة إلى الحفاظ على الاتساق الإجرائي والقانوني ومعايير أخرى.

24. فوائد اللامركزية الرئيسة هي التالية:

- تمنع تحميل الإدارة العليا أكثر مما تطيق بتحريرها من قرارات عملياتية كثيرة وتمكينها من التركيز على مسؤولياتها الإستراتيجية.
- تسرع القرارات العملياتية بتمكين وحدات الخط من اتخاذ التدابير المحلية دون الإحالة إلى الإدارة العليا طوال الوقت.
- تمكن الإدارة المحلية من تكون مرنة في مقاربتها للقرارات في ضوء الشروط المحلية، وهكذا تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع والتغيرات السريعة.
- تركز الانتباه على الكلفة الهامة ومراكز الربح ضمن المؤسسة بالكامل، الأمر الذي يشحذ وعي الإدارة بالكلفة الاقتصادية بالإضافة إلى أهداف العائد.
- يمكن أن تسهم بدفع الطاقم من خلال تمكين الإدارة المتوسطة والصغرى من تذوق المسوؤلية، وعموماً بتشجيع كل المستخدمين على المبادرة.

25. أما مساوئ اللامركزية فهي:

- تتطلب رقابة مناسبة ونظام تواصل إذا كان ينبغي تجنب أخطاء فادحة في الحكم من جانب الإدارة العمليانية.
- تتطلب المزيد من التنسيق لدى الإدارة العليا لضمان ألا تعمل الوحدات المستقلة في المؤسسة ضد المصالح الكلية.
- يمكن أن تفضي إلى عدم انسجام في معاملة الزبائن والمشترين أو الجمهور، لاسيما في الصناعات الخدمية.
- يمكن أن تشجع المواقف الضيقة في الوحدات الفرعية، التي قد تكون ميالة للنظر إلى حاجاتها الخاصة أكثر من مصالح الزملاء في المؤسسة.
- تتطلب مدداً وفيراً من المديرين الأكفاء والمندفعين القادرين على الاستجابة للمزيد من المسؤولية التي تجلبها اللامركزية.

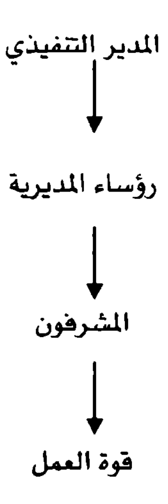
26. ومع أخذ كل الأشياء بالاعتبار، الفوائد تفوق المساوئ أهمية، لكن هذا بسبب الضغوط الهائلة على المؤسسات التجارية الحديثة لمنح المزيد والمزيد من الصلاحية للطاقم في المستويين التخصصي والتنفيذي، دون أن نشير إلى الضغوط من أجل مشاركة العمال اليدويين في عمليات صنع القرار في الشركة. والأمر الجدير أن نستذكره عند هذه النقطة استنتاج[5] دراسة جامعة أستون (راجع الفصل 10، الفقرة 28) أن الحجم الكبير يميل إلى التوجه نحو تمركز أقل، لكن، نسبياً، إلى تخصص أكثر وقواعد أكثر وإجراءات أكثر.

مستويات المؤسسة

27. كان التأكيد حتى الآن في هذا الفصل على الجوانب الشاقولية في هياكل المؤسسة. دعونا الآن نستدير إلى بعض الجوانب الأفقية، ولاسيما إلى مسألة عدد المستويات المناسب بين القمة والطبقة الدنيا في مؤسسة ما. يمكن للمؤسسات أن تكون مسطحة أو شاهقة في ما

[5] Pugh, D. & Hickson, D. (1976), *Organisational Structure in its Context*, Gower.

يتعلق بحجمها الإجمالي. الخصائص الأساسية لمؤسسة مستوية هي المبينة في الشكل 22.9



الشكل 22.9 رسم بياني لبنية مؤسسة مسطحة

28. تميل المؤسسات المسطحة لأن تمتلك الخصائص التالية:

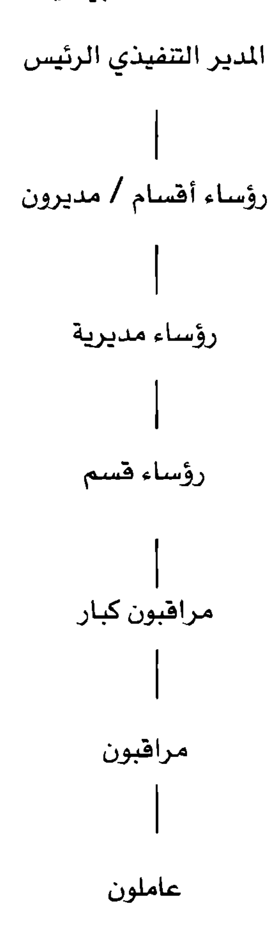
- سلطة مركزية،
- مستويات سلطة قليلة
- مجال رقابة واسع.

ومع ذلك، في الأوقات الأخيرة، فيما غدت البنى الأكثر تسطحاً أكثر شيوعاً، كانت ثمة جهود كبيرة لتفويض السلطة عبر النظام من خلال تمكين فرق العاملين بطريقة لم يكن التفكير بها ممكناً أو مرغوباً قبل سنوات مضت.

29. لن تتطبق البنية المسطحة، كالتي عرضت في الشكل 22.9، عموماً، إلا على مؤسسة صغيرة، لنقل يعمل فيها 500 مستخدم. معظم المؤسسات، سواء كانت شركات تجارية، أو مؤسسات خدمات عامة، تجد أن البنية المسطحة تنتج مجال رقابة (أي عدد المرؤوسين الذين يراقبهم مباشرة مشرف واحد) أنها غير قابلة للإدارة بالنسبة لمعظم المدراء/ المشرفين.

ستعالج هذه المسألة بمزيد من التفصيل في الفصل التالي، لكن من الواضح أن مجالات الرقابة الواسعة تسبب فرصاً لسوء إدارة العاملين أكثر مما تفعل مجالات الرقابة الضيقة. المؤسسة المسطحة أقل احتمالاً لأن تقدم فرص تطور مهني من المؤسسة ذات البنية الشاهقة. من جهة أخرى، لدى المؤسسة المسطحة مشكلات قليلة في التواصل والتنسيق، تشجع التفويض من المديرين المعنيين، ويمكنها أن تحفز كل المستخدمين على تحمل المزيد من المسؤولية من أجل إنتاجهم.

30. أحد الأمثلة على بنية المؤسسة الشاهقة مبين في الشكل 22.10.



الشكل 22.10 رسم بياني لبنية مؤسسة شاهقة

31. تميل هياكل المؤسسات الشاهقة إلى أن تمتلك الخصائص التالية:

- سلطة لا مركزية
- مستويات سلطة كثيرة
- مجال رقابة ضيق.

يبين الشكل أعلاه عدداً نموذجياً من المستويات بالنسبة لمؤسسة من نحو 5000 مستخدم. تشير أدلة البحث إلى أنه بقدر ما يزداد حجم المؤسسة، تميل إلى الاحتفاظ بعدد المستويات. وهكذا، مؤسسة من نحو 10000 مستخدم قد تظل لديها سبعة مستويات، كما في الشكل 22.10، وبالتأكيد لن تتجاوز الثمانية. تبرز فوائد الهيكليات الشاهقة بشكل أساسي من قدرتها على مساندة درجة عالية من التخصص في الوظائف والأدوار. يمكنها أيضاً أن تقدم فرصاً مهنية وترقية وافرة للمستخدمين. أما مساوئها الرئيسة فهي ترتبط بالخطوط الطويلة في التواصل وصنع القرار. وهكذا تبدو الهيكليات الشاهقة تسير جنباً إلى جنب مع الطابع الرسمي والمعيارية، التي قد تحبط المبادرة وتحمل المجازفة في المستويات العملياتية.

32. العوامل الرئيسة في تحديد عدد المستويات في أية مؤسسة هي على الأرجح ما يلي:

- حجم العملية.
- طبيعة العملية، لاسيما في ما يتعلق بتعقيد الإنتاج.
- أسلوب الإدارة المهيمن.

كما رأينا في النقاش أعلاه، الحجم أحد العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في المؤسسات تجاه بنى المؤسسات المسطحة نسبياً أو الشاهقة نسبياً. وكقاعدة عامة، بقدر ما تكون المؤسسة أصغر، يرجح ألا تمتلك أكثر من ثلاثة إلى أربعة مستويات، والمؤسسة الأكبر، يرجح أكثر أن تمتلك سبعة أو ثمانية مستويات. لكن، عوامل مثل التكنولوجيا المستخدمة يمكن أن تستبعد تأثير الحجم وحده. تشير دراسات وود ورد[6] Woodward، التي أشرنا إليها في الفصل 10

[6] Woodward, J. (1963), *Industrial Organisation – Theory and Practice*, OUP.

(الفقرات من 17 إلى 24) بقوة إلى أن لنمط عملية الإنتاج تأثير مباشر في مجال الرقابة لدى المديرين في المستويات المختلفة. فعمليات الإنتاج الكبير، على سبيل المثال، بدت أنها تستخلص فائدة أكثر من بنية أكثر استواء، وذات مجالات رقابة أكثر اتساعاً، أكثر من البنية الشاهقة أكثر والأضيق مجالاً. ولأسلوب الإدارة أيضاً تأثير كبير على البنية. حيث تميل المؤسسات، التي لديها سياسة محددة في زيادة المسؤولية الهامشية من أجل النتائج، إلى تبني البنى التي تشجع بطريقة واعية صنع القرار والابتكار في المستويات الدنيا، أي التي تميل إلى تبني البنية الأكثر تسطحاً لتقليص طول سلسلة القيادة إلى الحد الأدنى. وبالعكس، ستميل المؤسسات، التي لا تفكك مركزية صنع القرار أو لا تستطيع ذلك، ربما لأسباب الأمان، إلى قبول بنية شاهقة أكثر وذات مجالات رقابة ضيقة.

الخط والطاقم: الوظائف والعلاقات

33. ثمة أحياناً تشوش بين مصطلحات "الخط" و "الطاقم" والوظيفي عندما تستخدم هذه التعبيرات لوصف الجوانب البنيوية في المؤسسة. وينجم أحد الأسباب الرئيسة لهذا التشوش بدون شك من محاولة ترويج "المبادئ" الكلاسيكية في هيكليات المؤسسة المعقدة التي غالباً تكون بعيدة من الكلاسيكية في ذاتها. فعلى سبيل المثال، المفهوم الكلاسيكي "وحدة القيادة" بالنسبة للجميع، مشرف واحد- هو تماماً غير عملي في مؤسسات حيث التضمينات القانونية والمالية وشؤون الموظفين والتكنولوجية في عمليات الخط لا يمكن أن تعالج إلا بنشر السلطة عبر الهرمية الإدارية بالإضافة إلى ما هو دونها. هذا لا يعني أن رفض وجهة النظر الكلاسيكية فوراً، بل نقول يجب أن تكيَّف كثيراً في ضوء تعقيد المؤسسة الحديثة.

34. مصطلحات "الخط" و "الطاقم" عادة ما يفهمان في معنيين: أولاً كوظيفتين تسهمان في أهداف المؤسسة (الشكل 22.11)، وثانياً، كعلاقتين في السلطة (الشكل 22.12). وبأخذ هذين المعنيين في تسلسل صحيح، يمكننا أن نلخص وجهات النظر الأكثر تواتراً التي عبرت عن "الخط" و "الطاقم".

الخط	الطاقم
الوظائف تساهم بشكل مباشر في توفير السلع والخدمات للزبون. **وظائف** الخط النموذجية هي الإنتاج والمبيعات. **ينظر** إليها كوظائف أولية في المؤسسة. **الخط** يقوم بالعمل.	**الوظائف** تسهم بشكل غير مباشر في السلع والخدمات بواسطة دعم الخط. **وظائف** الطاقم النموذجية تشمل الشراء، المحاسبة، الشؤون القانونية والموظفين. **ينظر** إليها باعتبارها الوظائف الثانوية في المؤسسة **الطاقم** يقوم بالتفكير.

الشكل 22.11 الخط والطاقم كوظائف

35. في لغة علاقات السلطة، يمكن للخط والطاقم أن يميزا بفعالية أكبر إذا قسمنا الطاقم فرعياً إلى خدمي وعملي كما هو مبين في الشكل 22.12.

الخط	الطاقم	
	خدمي	**عملي**
سلطة مباشرة على آخرين. **جزء** من دور كل مدير ومشرف. **سلطة** الخط هي جوهر سلسلة القيادة. علاقات الخط تخبر سلطة الخط تتكيف بشكل ثابت بالسلطة العملية	استشارية فقط. ترى أنها سلطة دون مسؤولية علاقات الخدمة تبيع.	سلطة مباشرة على آخرين في ما يتعلق بالوظائف التخصصية فقط. العلاقات العملية تخبر أيضاً لكن فقط كما يطلب منها.

الشكل 22.12 الخط والطاقم كعلاقات سلطة

36. وما يصنع معنى أفضل هو أن ندرس الخط والطاقم في لغة علاقات السلطة، حيث توجد فروق حقيقية، بدلاً من لغة الوظائف، حيث الأمر قابل للجدل لإثبات أن بعض الوظائف أساسي وبعضها الآخر ثانوي. النقطة الرئيسة في الوظائف هي أن كل مؤسسة مزيج معقد من الوظائف التي يعتمد كل منها على الآخر. غالباً كل ملاحظة قدمت في الشكل 22.11 تتعلق بالوظائف يمكن أن تواجَه بالتحدي. ولا عجب إذا كان ثمة تشوش! إن الأمر سيكون أكثر إنتاجية أن نركز الانتباه على الخط والطاقم كمسألة فروق في السلطة بين نمط مدير وآخر.

37. **سلطة الخط** هي الأبسط للفهم والاتفاق عليها. إنها السلطة التي يمارسها كل مدير في ما يتعلق بمرؤوسيه. وهكذا يمارس المدراء الاختصاصيون، مثل المحاسبين الرئيسين ومديري شؤون الموظفين، سلطة الخط على طاقمهم. في هذا الدور هم ليسوا مختلفين عما هو معروف بمديري الخط، مثل مديري الإنتاج ومدراء المبيعات. فسلطة الخط، إذن، لا تعتمد على وظائف الخط. إنها الميزة المركزية في سلسلة القيادة الإجمالية عبر بنية المؤسسة برمتها.

38. **سلطة الطاقم**، بالمثل، مفهوم مضلل بالإجمال. يبدأ بصنع معنى أفضل عندما نقسمه إلى مفهومين إضافيين، هما السلطة الخدمية والسلطة العملية، وكما أشرنا أعلاه. بخلاف سلطة الخط، مفهوم الطاقم مستمد من وظيفة الطاقم، وهذه ترتبط بالوظائف الاستشارية والخدمية في البنية الداخلية لمؤسسة ما. ولكن، بسبب الاعتماد المتبادل لكل الوظائف الأساسية في المؤسسة الحديثة، يجب على المرء أن يميز بين جوانب وظيفة الطاقم التي تقدم الخدمات وحسب (مثلاً، حساب الكلفة، التوظيف، بحث السوق إلخ)، وتلك التي تقدم معايير الأداء الأساسية لكل الأقسام الأخرى في المؤسسة (مثل وضع ومراقبة إجراءات المحاسبة في الشركة، إنشاء وضبط إجراءات العلاقات الصناعية إلخ). عندما ننظر إلى ذلك بهذه الطريقة، ربما يكون الأفضل نسيان مصطلح "**سلطة الطاقم**" كلية لصالح "**السلطة العملية**"، التي هي الأولى التي تجردت من جوانبها الخدمية، لكنها صنعت ما هو أكثر قوة في جانب المعايير في الوظيفة المحددة.

39. **السلطة العملية**، بخلاف سلطة الخط، لا يمارسها كل مدير. فلا يستطيع أن يمارسها إلا المديرون في الوظائف الاختصاصية، وهي تتكون من الحق بتوجيه الأمر إلى الآخرين، بمن فيهم مديرون آخرون، مثل ماذا يجب أن يفعل، وكيف يفعل ذلك، فيما يتعلق بالجوانب المتفق

عليها في اختصاصهم الخاص نفسه. وهكذا، على سبيل المثال، المدير المالي في شركة ما ليس مسؤولاً وحسب (أي عرضة للمحاسبة) عن إدارة القضايا المالية، لكنه أيضاً يمتلك السلطة على بتقيد مدراء الخط والمديرين الآخرين بالإجراءات والسياسات المالية الرسمية في الشركة. مع هذا التعقيد في عالم الأعمال الحديثة، ليس عملياً بالنسبة لمديرو الخط الكبار أن يحوِّلوا اهتمامهم بعيداً عن الواجبات العملياتية ليولوا تصميم وتنفيذ الإجراءات المالية وشؤون الموظفين عنايتهم وهكذا، فاستخدام السلطة العملية جزء واقعي تماماً في المؤسسات هذه الأيام. وطبيعي، وجود مثل هذه السلطة ينتقص من سلطة مديري الخط في ممارسة حرية تصرفهم الخاصة على نحو واسع كما يرغبون، لكن، في ضوء الضغوط المفروضة على المؤسسات من خلال بيئتها الخارجية لن يستطيع مديرو الخط تحقيق مسؤولياتهم في الطرق التي يأمر بها الزبائن والمستخدمين وأوساط معنية أخرى إلا بامتلاك دليل اختصاصي قوي. وما يجب تلافيه، في كل حال، هو تحويل مدراء الخط إلى دمى تأتمر بأوامر سادتها الاختصاصيين في المركز.

40. وما يثير السخرية، ربما، سلطة الاختصاصين العملية نفسها تنشأ من عمل فكرة كلاسيكية أخرى- تلك المرتبطة "بمبدأ التماثل" (راجع الفصل 3، الفقرة 34). فهي تنص على أن **السلطة** يجب أن تتناسب مع **المسؤولية**. سيكون مفيداً أن ندرس للحظة الفروق بين هذه المفاهيم الثلاثة.

الصلاحية سلطة شرعية للعمل في طرق محددة، نادراً ما تمنح "ورقة بيضاء" (تفويضاً مطلقاً). تنبثق من الأعلى، ويمكن أن تفوَّض إلى المرؤوسين. نسبياً لا يمنح الصلاحية إلا لعدد قليل من العاملين في مؤسسة ما.

المسؤولية هي الالتزام بأداء وظائف محددة بالنيابة عن المؤسسة، وقد تتراوح المسؤولية من المحددة جداً إلى الواسعة جداً. تدعى بشكل عام المساءلة. بخلاف الصلاحية، لا يمكن أن تفوَّض. فكل صاحب وظيفة يمتلك مستوى معيناً من المسؤولية عن عمله.

السلطة، يمكن تمييز كل من المفهومين أعلاه عن السلطة، التي هي القدرة على تنفيذ التدابير، بغض النظر عن اعتبارات الصلاحية الرسمية أو المسؤولية. فالأفراد أصحاب

الكاريزما، على سبيل المثال، قد لا يمتلكون صلاحية رسمية ممنوحة لهم، لكن على الرغم من ذلك يمكنهم أن يمارسوا سلطة على الآخرين وقيادتهم إلى أفعال قد تكون ضد مصالح المؤسسة. ويمتلك المديرون في الأوضاع، التي يقع فيها هذا السلوك، الصلاحية لوضع حد للأفعال الثورية أو المعيقة، لكنهم قد لا يمتلكون السلطة بالضرورة لفعل ذلك. ومع أخذ المشكلات الممكنة المرتبطة بسوء استخدام السلطة بالحسبان، فالتأثير الحالي في بعض المؤسسات في ما يخص مفهوم "التمكين" (راجع الفصل التالي) تهكمي إلى حد ما. في الواقع، ليس "للتمكين" في السياق الحالي عمل بالسلطة، لكنه يقيناً يشير إلى "المسؤولية المعززة".

تنظيم الإدارة

إذا كان التخطيط يُعتَبَر مزود خارطة طريق الرحلة، يكون التنظيم عندئذٍ الوسيلة التي يصل بواسطتها المرء إلى مقصده المختار. فالخطط، كما رأينا مبكراً، هي بيانات تعلن الغاية والتوجه وتوفير الموارد. فتحقيق الغايات يتطلب نشاطاً هادفاً، وهذا هو ما تسهم به الوظيفة التنظيمية. ويهتم التنظيم، فوق كل شيء، بالنشاط. وهو عملية لـِ:

(1) تحديد وتصنيف وهيكلة النشاطات،

(2) تصميم وتوزيع الأدوار الناشئة عن تصنيف النشاطات وهيكلتها،

(3) تحديد المسؤوليات عن النتائج،

(4) تحديد القواعد التفصيلية وأنظمة العمل، بما فيها تلك الخاصة بالتواصل وصناعة القرار وحل النزاعات.

ومهم هنا أن نكرر فكرة قُدِّمت سابقاً (الفصل الثاني الفقرة 9)، وبينت الفروق بين "التنظيم" و"مؤسسة ما". فالتنظيم، كما أشرنا، عملية، أما المؤسسة فهي تصنيف مجموعات اجتماعية. لا يمكن أن تُوَضَّح العملية، في كل حال، إلا في سياق التصنيف الاجتماعي. إذا أخذنا مشهد أنظمة في مؤسسة ما، أي كنظام اجتماعي مفتوح تتلقى الطاقات من البيئة وتحولها وتعيد نتائجها إلى البيئة، عندئذٍ يكون التنظيم هو الشيء الجوهري في عملية التحويل. إنه أحد عناصر النظام الاجتماعي الإجمالي.

تركز الفصول الستة التالية على الجوانب الأساسية في عملية التنظيم، لاسيما الفصل 22 يعالج الجوانب البنيوية، ويسلط الفصل 23 الضوء على مسائل التفويض والتمكين، في حين يدرس الفصل 24 الجوانب الرئيسة في إدارة التغيير، ويبحث الفصل 25 في تنفيذ التغيير، أما الفصل 24 فيدرس التواصل الرسمي في المؤسسات ويعالج الفصل 27 إدارة الوقت.

الفصل الثالث والعشرون

التفويض والتمكين

مقدمة

1- كما رأينا في الفصل السابق، إحدى المسائل المركزية في تصميم المؤسسة هي مسألة كيفية خلق التوازن الأمثل بين التحكم من المركز والتفويض في كل أجزاء النظام المتبقي. يدرس هذا الفصل بعض العوامل التي تحيط بالتفويض delegation, بما فيها مسائل حجم التحكم span of control والمفهوم الراهن "للتمكين" Empowerment. في الفصل السابق، دُرس التفويض في شروط بنية المؤسسة، لاسيما في ما يتعلق بالمركزية مقابل اللامركزية. وقد فُهم أن ذلك يعني الدرجة التي يلتزم عندها الجهاز الإداري بالموارد التي وزعت في كل أرجاء المؤسسة من خلال التوزيع الرسمي للأدوار داخل بنية ما. يدرس هذا الفصل على مستوى شخصي أكثر مثل نقل السلطة بين فرد وآخر، أي كمسألة إدارية أكثر منها مسألة مؤسساتية.

2- يركز النقاش بشأن التفويض والتمكين على مسائل الصلاحية والمسؤولية والمحاسبة والسلطة. إنه لأمر هام أن نذكّر أنفسنا بما تعنيه هذه المفاهيم المختلفة. والفروق التي عادة ما تقدم بينها هي التالية:

(1) **الصلاحية Authority** هو حق يُمنَح لبعض الأعضاء في مؤسسة ما للتصرف في طريقة محددة مع الآخرين. نادراً ما تكون الصلاحية اعتباطية، وبالتالي ثمة دائماً قيود على قدرة المدير على التصرف. يمكن اعتبار الصلاحية مقداراً محدداً من السلطة تمنحها المؤسسة لأعضاء مختارين - مديرين إداريين، مديرين تنفيذيين، طاقم متخصص ومراقبين. وصف فرنتش ورافن French & Raven (1958)[1]، في تحليل كلاسيكي للسلطة في أشكال مختلفة، هذا النمط من السلطة أنه السلطة الشرعية.

---

[1] French, J. & Raven, B. (1958), 'The Bases of Social Power', in Cartwright, D. (ed), *Studies in Social Power*, Institute for Social Research.

(2) **المسؤولية** Responsibility مفهوم يشير إلى التوقع الشرعي في مستوى ما من الأداء الذي يمتلكه شخص كبير المقام على مرؤوسيه أو أعضاء فريقه. ثمة كلمة أخرى مرادفة للمسؤولية هي المساءلة accountability، التي في بعض الأوجه مصطلح أكثر عوناً، ما دام يتضمن أن شخصاً ما مسؤول أمام شخص آخر في ما يتعلق بمهمة محددة. وفي تحقيق مسؤولياتهم، يمكن لشخص ما أن يتنازل عن بعض صلاحياته في التصرف، لكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤوليته (مساءلته). ولهذا ثمة عنصر من المجازفة يرتبط بالتفويض، لأنه إذا حدثت أخطاء، لا يستطيع الشخص الذي منح التفويض أن يلوم الشخص المفوَّض. فالشخص الذي فوَّض هو المسؤول وحده أمام رئيسه، وليس عضو الفريق.

(3) **السلطة** Power هي بشكل أساسي القدرة على إحداث تغيير في أناس آخرين ليفعلوا ما تريد. عندما يُستخدم مصطلح السلطة بذاته، يتضمن التحكم غير المقيَّد بالآخرين. والسلطة في هذا المعنى لا تناط بأحد عادة، وتوصف أنها سلطة تعسفية أو قسرية (فرنتش ورافن). والسلطة عندما تقيد ضمن معايير محددة يمكن أن تدعي "صلاحية"authority.

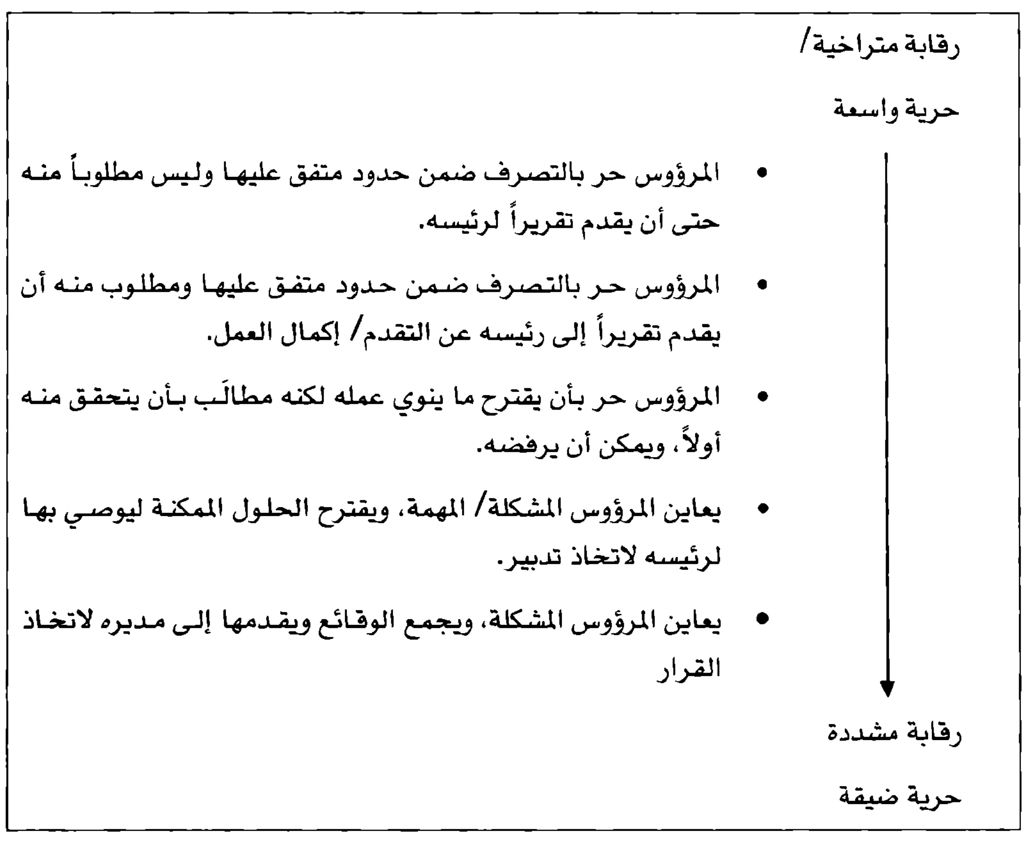
(4) **التمكين** Empowerment عبارة رائجة هذه الأيام ذات معانٍ متعددة تتراوح من التفويض إلى تخصيب العمل الوظيفي. وفي هذا الفصل ستؤخذ الكلمة لتحدد مقاربة لإدارة الناس بطريقة تسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صناعة قرار أكبر في مسائل عملهم اليومية. وهي بالتالي أكثر اهتماماً بمسائل **الصلاحية** منها بمسائل السلطة، كما هي مُعرَّفة أعلاه.

التفويض

3- التفويض بشكل أساسي عملية مشاركة بالسلطة التي ينقل فيها المديرون جزءاً من صلاحيتهم الشرعية إلى مرؤوسيهم/ أعضاء فريقهم، لكن دون أن ينقلوا مسؤوليتهم الشخصية النهائية في ما يخص إكمال المهمة العامة التي أوكلها إليهم رؤساؤهم. حيث يتطلب تحقيق كل مهمة بشكل عملي في مؤسسة ما مقداراً محدداً من الصلاحية أو الحق في التصرف بطريقة محددة. والواقع هو أنه إذا كان على موظف أن ينجز مسؤولياته، المرتبطة بوظيفته بنجاح، فيجب أن يمتلك الحق الذي يرتبط بالوظيفة، ولاسيما الحق باتخاذ قرارات

محددة (الصلاحية)، والحق بامتلاك موارد مناسبة لابد منها لإكمال العمل. وكما عبرت عن ذلك فكرة الإدارة الكلاسيكية، الصلاحية يجب أن تتناسب مع المسؤولية. وفي الممارسة، سيكون ذلك هزيمة للذات إذا حُمِّل المستخدمون مسؤوليات، دون أن يُمنَحوا الحقوق التي تمكنهم من إنجازها.

4- في عملية تفويض المهام بالصلاحيات المناسبة، من المهم ضمان أنه ينبغي تعريف أو تحديد قدر معين من الصلاحية بطريقة لا لبس فيها. والخيارات الرئيسة المفتوحة للمدير، تتراوح من الحق برقابة مشددة إلى الرقابة المتراخية كما هو مبين في الشكل 23.1.



الشكل 23.1 التفويض ـ الخيارات الرئيسة.

5- لا يأتي التفويض بسهولة إلى معظم المديرين. يستغرق ذلك وقتاً ويتطلب جهداً وثقة بأعضاء فريقه ليشرح ما يريده ثم يدعهم يذهبون ويعملون ما هو مطلوب واثقاً من أنهم لن يخذلوه. المدراء غير الآمنين أقل احتمالاً من الأفراد الواثقين بأنفسهم لأن يجازفوا بإعطاء طاقمهم حرية أكبر للعمل. فالشخص غير الأمن بميل لان يفوِّض عند النهاية السفلى في الشكل 23.1. وفي كل حال، هناك طرق يمكن أن تجعل التفويض "أكثر أماناً" للمديرين. فبعد كل شيء، حتى المديرون الواثقون بأنفسهم وذوو التجربة لا يريدون أن يقوموا بمجازفات غير ضرورية. والممارسة الجيدة في التفويض في الأوضاع التي يكون فيها المدير إما جديداً، أو الفريق مشكلاً حديثاً يرجح أن يتضمن المبادئ التالية:

- ضمان توضيح الشيء الذي يجب أن ينجز،
- الإشارة إلى معيار الأداء المطلوب (ما الشيء، متى إلخ)،
- تقرير مستوى الصلاحية التي يجب أن تُمنح،
- تخصيص موارد مناسبة (طاقم، تجهيزات، نفقات وغير ذلك)،
- ضمان وضع ترتيبات واضحة لرفع التقارير،
- تشجع المرؤوس على طلب المزيد من المساعدة عند الحاجة،
- تبليغ المرؤوس أن الأخطاء الأولى ستستخدم كفرص تعليمية،
- ضمان أن المهمة استكملت وفق المعايير المتفق عليها،
- تقديم أي نصيحة أو المزيد من الموارد التي يمكن أن تُطلَب إذا أثبتت المهمة أنها أكثر صعوبة مما توقع الجميع في البداية،
- شكر الأفراد على جهودهم.

6- إذا حكم على مدير ما من خلال أداء فريقه في العمل بشكل أساسي أنه متخصص أو ذو طبيعة مهنية عالية، على سبيل المثال، عندئذٍ يكون منطقياً أن يمنح ذلك الشخص الصلاحية لاختيار وتعيين طاقمه، وأن يكون قادراً على استبعاد أي مستخدم لا يرضى عنه. ويمكن أن تمنح الصلاحية في طرق متعددة مختلفة. وحيث يمتلك المدير ثقة تامة من رؤسائه، تكون الصلاحية على الغالب كالتالي:

- صلاحية كاملة لتوظيف الطاقم ضمن حدود الميزانية (التكاليف و/أو عدد العاملين)
- الصلاحية بتقييم طاقمه الخاص في نطاق إجراءات الشركة،
- صلاحية التوصية بنقل أو صرف المستخدمين الذين يتبين أنهم غير مناسبين.

7- حيث يكون المدير أقل خبرة، يُرجَّح أن يتم منح شكلاً من التفويض أكثر تقييداً، كالتالي:

- الصلاحية باختيار المرشحين النهائي يخضع لموافقة رؤسائهم.
- صلاحية لتقييم الطاقم ضمن الإجراءات المتبعة،
- صلاحية للتوصية بأفراد الطاقم غير المرضي عنهم لنقلهم أو صرفهم من العمل.

يمتلك عدد قليل من المديرين، مهما كانت مكانتهم رفيعة، بطاقة بيضاء carte blanche في ممارسة صلاحياتهم. لقد طوّرت المؤسسات الحديثة سياسات وإجراءات لرسم حدود للصلاحية عند أي مستوى يمكن أن تمنح. والفن هو الموازنة بين الاستخدام الشرعي للسلطة مع المجازفات المرتبطة بها والحاجة إلى دفع المديرين لأداء أفضل ما لديهم من أجل المؤسسة.

8- الأسباب التي تستدعي منح التفويض هي بالدرجة الأولى عملية، لكن بعضها مثالي. وتشمل الأسباب العملية ما يلي:

- يمكن أن يتحرر المديرون الكبار من المسؤوليات الأقل أهمية والأقل إلحاحاً كي يركزوا على الواجبات الأكثر أهمية،
- يجعل التفويض اتخاذ القرارات أقرب إلى نقطة التأثير ودون تأخير تتسبب فيه مرجعيات كثيرة أعلى،
- يعطي التفويض المديرين الفرصة لاختبار صنع القرار وعواقب قراراتهم،
- يشجع التفويض المؤسسات على تعلم كيفية التعامل مع المسؤولية،
- يُمكّن التفويض المؤسسات من تلبية شروط التغيير على نحو أكثر مرونة، لاسيما في حدود أنظمتها،

- يسهم التفويض بتطوير الطاقم وتحفيزه.

9- وتشمل الأسباب المثالية للتفويض ما يلي:

- التفويض "شيء جيد" لنمو الفرد ويساهم في رفع الروح المعنوية للطاقم
- التفويض هو الشرط الذي لا غنى عنه للتمكين *the sine qua non of empowerment* (بيترز، 1988)[2]
- التفويض يساعد على تخصيب وظائف الأفراد ويؤنسن العمل.

تجد معظم المؤسسات الحاجة إلى التفويض مفروضاً عليها بالظروف، لاسيما الضغوط على المدراء للتركيز على المسائل البيئية أكثر منهم على مسائل المشكلات الداخلية. وفي كل حال، الممارسة المثلى هي التي يجب أن توجد في المؤسسات التي تستخدم التفويض بشكل إيجابي بوصفه دافعاً هاماً للمستخدم بالإضافة إلى أنه وسيلة لتسهيل صناعة القرار الفعالة في كل أرجاء المؤسسة.

مجال الرقابة (معدل المستخدمين إلى المديرين) *Span of Control*

10- أحد الأسئلة الكبرى التي يجب أن تواجه عند دراسة الجوانب العملية في التفويض هو كم عدد المرؤوسين أو أعضاء الفريق، الذين يمكن لأي مدير أو مفتش أن يعدهم بشكل فعال. هذه مسألة إدارية كلاسيكية في ما يسمى "مجال الرقابة"، أي عدد المستخدمين الذين يرفعون تقارير إلى شخص واحد بشكل مباشر. في الممارسة يمكن أن يتباين المجال كثيراً بين مستخدم واحد وأربعين مستخدماً و أكثر تتم مراقبتهم بشكل مباشر، على الرغم من أن المجال الأكثر ترجيحاً هو بين ثلاثة مستخدمين وعشرين مستخدماً. يمكن وجود معدلات أصغر بين المجموعات الإدارية والمهنية والتقنية. هنا عوامل مثل الكلفة وتعقيد العمل والحاجة إلى معالجة مشكلات العاملين بطريقة ملائمة، الذين قد يكونون هم أنفسهم مدراء لآخرين،

[2] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Macmillan.

تتطلب أن تكون مشاركة الرؤساء على نحو أقرب في العملية الإجمالية لمجموعاتهم. وباتجاه الطرف الأدنى في تراتبية المؤسسة، حيث المهمات الروتينية ينجزها المستخدمون الذين ليس لديهم مرؤوسين، يكون عملياً أن تكون لدى المؤسسات مجالات رقابة أكبر كثيراً.

11- قدّم كتاب وباحثون مختلفون مقترحات بشأن مجال الرقابة (معدلات العاملين والمدراء) الأمثل. وكان أول هؤلاء المستشار الإداري الفرنسي، ف. إ. غريكوناس V.A. Graicunas، الذي كتب بحثاً شهيراً حول الموضوع عام 1933. وقد حاول غريكوناس أن يوضح بطريقة رياضية الزيادة في عدد العلاقات التي تنشأ عن كل زيادة في عدد المرؤوسين الذين يرفعون تقاريرهم إلى المدير. فعلى سبيل المثال، مع مجرد مرؤوس واحد، العدد الإجمالي للعلاقات الممكنة سيبقى واحداً، لكن لمرؤوسين اثنين، فإن العدد الإجمالي يرتفع إلى ست علاقات، وفي الوقت الذي يتم فيه الإشراف على ستة مرؤوسين، يرتفع عدد العلاقات الإجمالي إلى 222. والصيغة التي طوّرها غريكوناس لتقديم هذه الأرقام هي التالية:

$$R = n(2n{-}1 + n - 1)$$

حيث يرمز الحرف R إلى عدد العلاقات والحرف n إلى عدد المرؤوسين.

12- مفهوم مجال الرقابة مفهوم نظري جداً، طبعاً، ولا يولد علاقة لما يحدث في الممارسة. وقيمة فكرة غريكوناس هي أنها تلفت الانتباه إلى الزيادة السريعة على نحو محتمل في تعقيد الإدارة والأدوار الرقابية عندما يرتفع مجال الرقابة إلى أعلى من نقطة معينة. ويضم الآخرون الذين قدموا وجهات نظر عن مجال الرقابة ل.ف أرويك L.F. Urwick (1952)[3]. بين مبادئه عن الإدارة (راجع الفصل 3)، ضمّ مجال الرقابة، التي اعتقد أنها يجب ألا تتعدى خمسة أو ستة مرؤوسين يتشابك عملهم. ويؤكد تمييز أرويك لتشابك العمل تفكيره أن تعقيد العمل هو الذي يحدد المجال الأمثل. حيث يقوم المرؤوسون بالعمل، تكون ثمة كفاية ذاتية نسبياً، وعندئذٍ تكون المجالات الأعلى ممكنة.

13- مسألة مجالات الرقابة كلها مرتبطة بوجهات نظر الإدارة العليا بشأن عدد

[3] Urwick, L.F. (1952), *The Elements of Administration*, Pitman.

المستويات التي عليها أن تمتلكها في مؤسستها. إذا كانت المؤسسة المسطحة (البسيطة) هي المفضلة، فالمجالات الأكبر ستكون نتيجة حتمية، لاسيما في ما يتعلق بمدراء المستوى المتوسط. أما إذا كانت البنية المركبة هي المفضلة، فيمكن أن يكون مجال الرقابة أصغر. وأي قرار نهائي ينبغي أن يكون تسوية بين تلك النتائج المتعارضة. والمؤثرات الأخرى الهامة على حجم مجالات الرقابة في مؤسسة ما أو مجموعة تتضمن ما يلي:

- مستوى قدرة الإدارة، أي هل هي قادرة على توليد نتائج بمجالات رقابة ذات عدد محدد،
- مستوى معرفة وخبرة المرؤوسين المعنيين، مثلا الطاقم المدرب جيداً وصاحب الخبرة يتطلب إشرافاً أقل من تلك الطواقم التي تفتقر إلى التدريب والخبرة،
- تعقيد عمل المجموعة ودرجة التغيير التي تخضع لها، أي بقدر ما يكون العمل معقداً وسريع التغيير، يكون ضرورياً إنشاء مجالات صغيرة من الرقابة،
- كلفة الأخطاء الممكنة التي يقترفها الأفراد في المجموعة،

درجة المخاطرة أو الخطر المرتبطة بالعمل، مثلاً العمل على حفارات النفط أو في مختبرات الكيمياء الحيوية يتطلب انتباهاً خاصاً بإجراءات السلامة.

14- كان أحد الأمثلة المبكرة في إحدى لشركات التي جربت أن تأخذ بالحسبان المتغيرات في العمل لتحديد مجالات الرقابة هي شركة لكهيد في الولايات المتحدة. ففي ستينيات القرن الماضي، طورت طريقة لـ "تقييم المجال"التي وزعت الأهميات والنقاط على درجات مختلفة من المتغيرات الرئيسة في التفويض. وكانت تلك المتغيرات كالتالي:

(1) **تماثل الوظائف** في مجال من التطابق إلى التماثل إلى التمايز الجوهري

(2) **التجاور الجغرافي** معاً أو متباعدين

(3) **تعقيد الوظائف** في مجال من التكرار البسيط إلى المعقد جداً والمتنوع كثيراً

(4) **التوجيه والرقابة** من الإشراف والتدريب في الحد الأدنى إلى الإشراف المستمر عن كثب

(5) **التنسيق** من العلاقة الدنيا بالآخرين إلى العلاقات المتبادلة الواسعة غير المتكررة

(6) **التخطيط** من المدى الأدنى والتعقيد إلى الجهد الشامل في مجالات وسياسات غير مصدقة

مؤسسات قليلة ذهبت إلى المدى الذي ذهبت إليه لوكهيد، لكن العمل قدم بعض وجهات النظر الأساسية المفيدة لتوضيح الجوانب المهمة في إدارة العاملين الذين يجب أن يؤخذوا بالحسبان في تأسيس مستويات التفويض التي تكون ممكنة في وضع محدد.

التمكين *Empowerment*

15- تم تعريف التمكين مبكراً بأنه مقاربة لإدارة العاملين تسمح لأعضاء الفريق بممارسة صناعة قرار أكبر في المسائل اليومية في عملهم. وفي مراجعة للأفكار بشأن التمكين، يشير تشتريك Chutterbuck (1994)[4] إلى عدد من التعريفات المختلفة للمفهوم. وهي تتراوح من كون التمكين يعالج باعتباره ممارسة ثقافة يُشجع خلالها العاملون على تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يعملون فيها من خلال التفويض بالمسؤولية عن صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن، إلى **نقل السلطة لمراقب من الإدارة إلى المستخدم في المصلحة الطويلة الأجل للعمل ككل**، (ص13).

16- يعتبر تشتريك Chutterbuck أن المؤسسات قد اضطرت للتفويض على نطاق أكثر اتساعاً وبعمل أكثر جدارة بالاهتمام، بسبب الميول التالية في المؤسسات:

- الحاجة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق،
- تقليص في عدد المستويات في الهيكليات ـ المعروف بتفكيك الطبقات de-layering،
- الحاجة إلى التعاون الجانبي والتواصل بين فرق العمل بإشراف حد أدنى.
- حاجة الإدارة العليا إلى الإحجام عن المسائل اليومية لتركز على المسائل (الإستراتيجية) الطويلة الأمد،

[4] Clutterbuck, D. (1994), *The Power of Empowerment*, Kogan Page.

- الحاجة إلى القيام باستخدام كل الموارد المتوفرة على النحو الأفضل (لاسيما الموارد البشرية) للحفاظ على القدرة التنافسية وتحسينها،
- الضغط لتلبية التوقعات الأعلى لقوة العمل الأفضل تعليماً،
- تطور "المؤسسات التعليمية"، أي حيث التحسين المستمر لأداء العاملين يُشجَّع، فردياً وفي فرق العمل.

17- كما مع التفويض، يمكن تنفيذ التمكين في عدد من المستويات المختلفة، تتراوح من المسائل الروتينية البسيطة نسبياً إلى المشاركة في وضع سياسة المؤسسة. يشير تشتريك إلى أربعة مجالات عامة حيث يمكن استخدام تقنيات التمكين، هي التالية:

(1) قاعدة المعرفة، مثلا توسيع معرفة/ مهارات العاملين في المسائل ذات العلاقة بالعمل (كما في تصميم العمل)، أو، في حالة المحترفين، تقليص التركيز على العمل لتمكين الخبير من التطور.

(2) حرية التصرف في المهام (متى، كيف، التصميم)، مثلاً من خلال التفويض على نطاق أوسع إلى الحد الذي يؤسس فرقاً تأتمر ذاتياً،

(3) المشاركة في وضع سياسة المؤسسة، مثلاً من استخدام المنتديات وتقديم الإيجازات المتتالية عن الأوضاع إلى المشاركة في مجالس المديرين.

(4) التغيير المؤسساتي، مثلاً تشجيع المقترحات للتغير في وظائف/ دوائر أخرى، وتطوير فرق تحسين الجودة، الوظيفة المتنوعة (أي مقاربة جانبية أخرى).

18- يبدو التمكين، وقد درس تحت هذه العناوين، مصطلحاً واسعاً يغطي عدداً من نشاطات إدارة الموارد البشرية التي أشير إليها في أمكنة أخرى في هذا الكتاب، مثل تصميم العمل، تخصيب العمل، مشاركة المستخدم، إعادة هندسة عملية المشروع. وفي السياق الحالي، الأفضل أن ينظر إليه كمقاربة نوعية لتفويض السلطة عبر مؤسسة ما، تجمع بين القيم العملية والمثالية بشأن الاستخدام الأمثل للعاملين في العمل.

الفصل الرابع والعشرون

إدارة التغيير: مفاهيم أساسية

مقدمة

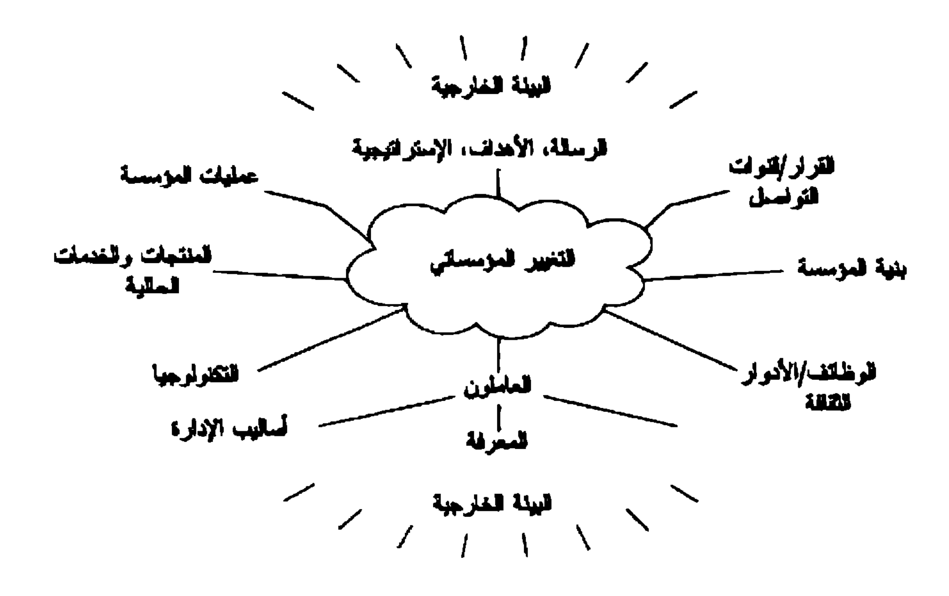
1. تغيير شيء ما يتضمن تعديله أو تنويعه أو تكييفه بطريقة ما. والمؤسسات تغير أو تكيّف ما تريد أن تنجزه وكيفية فعل ذلك. تغير بعض المؤسسات بالدرجة الأولى استجابة للظروف الخارجية (تغيير تفاعلي). وتغير أخرى بشكل رئيسي لأنها قررت أن تغير (تغيير استباقي). بعض المؤسسات محافظة في نظرتها، لا تسعى إلا قليلاً في مسار التغيير، وبعضها الآخر، ذو رؤية عملية entrepreneurial، تسعى أبداً إلى فرص جديدة وتحديات جديدة. وبعض المؤسسات مبنية بشكل متين (وحتى مقيدة!) إلى درجة أن التغيير، أي التكيف، عملية بطيئة وصعبة، فيما أخرى مصممة بمرونة تمكنها من التكيف بشكل منتظم وسهل نسبياً. في غضون السنوات الثلاثين الماضية، أجرى برنز وستوكر[1] Burns and Stalker تحقيقاتهما الشهيرة في إدارة الابتكار (راجع الفصل العاشر)، عندما حددا النمطين الميكانيكي والعضوي للمؤسسة. وقد أكدت نمطيهما المؤسساتي مرة وأخرى أبحاث متتالية، وأشار أنصار التغيير المؤسساتي الحاليون، مثل توم بيترز وروزابث مُس كانتر Tom Peters and Rosabeth Moss Kanter، إلى ذينك النمطين الأساسيين للمؤسسة في كتاباتهم.

2. لا ينطوي التغيير على الابتكار دائماً، أي تقديم شيء جديد، شيء ما حديث، لكن هذا هو جانب التغيير الأكثر جاذبية للباحثين والمستشارين. فالابتكار، لذلك، يشكل بؤرة الضوء بالنسبة لمعظم هذا الفصل والفصل الذي يليه. ومع ذلك، ثمة نقاط عامة يمكن أن تقدم بشأن مفهوم التغيير في المؤسسة. النقطة الأولى هي أن التغيير عملية نادراً ما تحتويها حدود وظيفية أو متخصصة. فالتغيير في جزء من مؤسسة ما يؤثر بطريقة ثابتة على العاملين والعمليات في

---

[1] Burns, T. & Stalker, G. (1966), *The Management of Innovation*, Tavistock.

جزء آخر، وكما يوضح الشكل 24.1، يمكن للتغيير في المؤسسة أن يؤثر ويتأثر بمزايا كثيرة هامة في حياة المؤسسة . رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وبنيتها ومنتجاتها وعملياتها والعاملين فيها وثقافتها وطبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها. وهذه الخصائص في المؤسسة تتأثر ذاتها بطبيعة البيئة الخارجية



الشكل 24.1. التغيير المؤسساتي والخصائص المؤسساتية الرئيسة

3. النقطة الثانية المهمة بشأن التغيير هي أنه يمكن أن يحدث بأي عدد من العوامل الخارجية والداخلية. وتشمل المسببات الخارجية ما يلي:

- التغييرات في الطلب لأي من منتجات أو خدمات المؤسسة (مثلاً نتيجة تغيير أفضليات المستهلك، فعل المنافسين أو الحكومة إلخ)،
- تكتيكات المنافسين التي تشكل تهديداً (مثلاً تخفيضات الأسعار بشكل كبير أو تقديم تعزيزات مفيدة لمنتج أو خدمة،

- وصول وافد جديد بمنتج أو خدمة جديدة منافسة،
- الاستحواذ على مشروع العمل من خلال شركة أكثر قوة،
- اندماج المؤسسة بمؤسسة أخرى،
- إخفاق أحد الممونين الأساسيين في تلبية متطلبات المؤسسة،
- التغييرات في ظروف المهنة (مثل، معدلات صرف العملة، التعرفات الجمركية إلخ)،
- عدم القدرة على اجتذاب عدد كافٍ من المستخدمين المهرة،
- تطوير تكنولوجيات جديدة في الوقت الحاضر متاحة للاستخدام،
- تغييرات سياسية (مثلاً قوانين عمل جديدة، تغييرات في قانون الشركة، الوضع الضريبي إلخ)

وإحدى النقاط الهامة التي تخص هذه المسببات الخارجية هي أن التنبؤ ببعضها أقل من الآخر، وبالتالي أقل انفتاحاً للتغيير (الاستباقي).

4. أما المسببات الداخلية، التي يجب، نظرياً، أن تكون مؤشرات تغيير أكثر قابلية للتنبؤ، فتشمل التالي:

- تغييرات مخططة في الإستراتيجية نتيجة لمراجعة المهمة أو الأهداف (التي تأثرت إلى حد كبير بالاعتبارات الخارجية)،
- جهود لتقديم تغييرات ثقافية (مثلاً، في أسلوب الإدارة، العمل التعاوني إلخ)،
- الحاجة إلى تحسين الفعالية الإنتاجية/ استخدام الموارد بشكل أفضل،
- الحاجة إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات،
- الحاجة إلى الاستجابة لتطوير منتجات/ خدمات جديدة محتملة ابتكرتها إدارة البحث والتطوير أو إدارة التسويق،
- الحاجة إلى تحسين المعايير/ الأنظمة للتعامل مع الممونين،
- الحاجة إلى استخدام العاملين (الموارد البشرية) حيث يكونون أكثر فعالية.

5. في مواجهة هذه المسببات الداخلية للتغيير، يجب على الإدارات أن تحفظ الكيفية التي سترد من خلالها على تلك المسببات. بعض التغييرات الممكنة ستكون قد أعلنت مسبقاً وفي هذه الحالات سيأخذ التخطيط ذلك بالاهتمام على نحو استباقي. وبعض التغييرات ستجري، في كل حال، بسبب أزمة من نوع ما (مثلاً، إخفاق منتج جديد أو مموِّن أو حتى أحد المديرين الكبار). وفي هذه الحالات الأخيرة، قد يكون التخطيط مستحيلاً بالتفصيل، بل مجرد استجابة تفاعلية وطارئة. حيث يكون الأفراد أو المنتجات الرئيسة هي المعنية، في كل حال، المؤسسات المنظمة جيداً عادة ما تتراجع في شكل خطة طوارئ. قد لا يكون ذلك الرد المثالي، لكنه على الأقل يمنع الأزمة من التطور إلى مأساة كبيرة.

6. تشمل المسائل العامة الأخرى المعنية بالتغير المؤسساتي مقاومة التغيير، استخدام الأفراد الأساسيين وكلاء للتغيير، وتكاليف تنفيذ التغيير. إنه لأمر حاسم أن المديرين الذين يخططون للتغييرات يجب أن يعترفوا بأن بعض المقاومة للتغييرات لا يمكن تلافيها. فالأفراد في كل المستويات في المؤسسة معرضين على نحو محتمل للشعور بأنهم مهددون بالتغيير، وهكذا يجب أن "يباع" إلى هؤلاء الذين يتأثرون به. ستناقش هذه المسألة لاحقاً في هذا الفصل. وسيعالج موضوع وكلاء التغيير في الفصل التالي. وأخيراً، في هذه المقدمة للتغيير، فإن مسألة التكاليف يجب أن تعالَج باختصار. كل تغيير سيتحمل بعض التكاليف المباشرة (تكاليف التجهيزات، تكاليف إعادة التموضع، تكاليف التوظيف، وربما دفعات زائدة عن اللزوم). وستكون هناك تكاليف غير مباشرة، مثل توصيل التغييرات للمستخدمين، وتوفير التدريب المناسب وإعادة استخدام مديري وطاقم رئيس مؤقتاً في مشاريع التغيير. والملاحظة الأخيرة على التكاليف هي أنها قد يكون مهماً بالنسبة لمؤسسة ما أن تفكر ملياً بما يمكن أن تكون تكاليف عدم إجراء التغييرات المقترحة.

7. يمكننا أن نستدير الآن إلى بعض الأفكار بشأن مفهوم التغيير التي قدمها الباحثون والمستشارون البارزون، الذين أثمرت أبحاثهم حول التغيير في المؤسسات صورة أكثر وضوحاً للمسائل والحلول الممكنة لها.

روزا بث مس كانتر *Rosabeth Moss Kanter*

8. في دراستها الشاملة لعشر شركات أمريكية كبرى، والتي استندت أيضاً إلى بحث ذي صلة في مائة مشروع تجاري أمريكي آخر، حددت مُس كانتر (1984)[2] طريقتين مختلفتين تماماً لكيفية مقاربة الشركات للابتكار. وقد وصفت إحدى المقاربات، التي سمتها المقاربة "التكاملية *integrative*"، الشركات التي عالجت المشكلات بطريقة كلية، كانت تريد اختبار الأفكار الجديدة، واستعدت لدفع المؤسسة إلى حدودها ورأت التغيير بشكل عام فرصة أكثر منه تهديداً. والمقاربة الأخرى، في المقابل، جزأت حل مشكلتها، رأت المؤسسة أنها مجموعة قطاعات أكثر منها كلية عضوية، وعالجت التغيير ضمن القطاعات/ الأجزاء ولم تكن راغبة بتكييف توازن البنية الشاملة. وقد سمت مس كانتر هذه المقاربة "قطاعية" *segmentalist*. وقد صار واضحاً لها أن الابتكار، الذي ترى أنه أكثر من تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة بل أيضاً تنفيذ الأفكار والممارسات الجديدة، كان قد عولج على نحو أفضل في الشركات المتكاملة منه في الشركات القطاعية.

9. الدافع الأكثر أهمية في مشروع العمل التجاري هو، وفقاً لـِ مس كانتر، تحسين قدرة المؤسسة على تلبية وإشباع حاجات الزبون. ولتغدو الشركات متكاملة تحتاج إلى أن تطور ثلاث مجموعات جديدة من المهارات:

(1) مهارات السلطة ـ أي مهارات في إقناع الآخرين لاستثمار الوقت والموارد في مبادرة جديدة (ومجازِفة)،

(2) مهارات في إدارة المشكلات الناشئة عن عمل الفريق ومشاركة المستخدم،

(3) فهم لكيفية تصميم التغيير وبنائه في مؤسسة ما.

وقد أخذ بهذه الأفكار كتاب كثر آخرون بمن فيهم بيترز، الذي سيشار إلى أفكاره لاحقاً.

10. في معالجة مسائل مقاومة التغيير وتجاوز القصور الذاتي، الذي تسميه "حواجز

---

[2] Moss Kanter, R. (1984), *The Change Masters – Corporate Entrepreneurs at Work*, Allen & Unwin.

الطريق على الابتكار" اقترحت مس كانتر عدداً من التدابير الممكنة، التي يمكن تلخيصها كما يلي:

(1) كشرط أساسي للتغيير، يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة شخصياً بدعم الابتكار ويجب أن تتعلم التفكير بطريقة تكاملية،

(2) ثقافة الكبرياء، يجب أن تُشجَّع ضمن المؤسسة، التي يجب أن يسلط الضوء فيها على المنجزات وحيث يخدم المبتكرون المجربون مستشارين لأجزاء أخرى في المؤسسة،

(3) الدخول إلى مصادر السلطة (اللجان الإدارية وغيرها) يجب أن يُوسَّع لتحسين الدعم للمقترحات التجريبية الابتكارية،

(4) يجب تشجيع التواصل الجانبي، وتطوير الروابط الوظيفية المتنوعة وتشجيع حركية الطاقم،

(5) يجب تقليص طبقات التراتبية غير الضروريّة (أي يجب السعي إلى بنية أكثر استواء) ودفع الصلاحية باتجاه الأسفل (تمكين الطاقم)،

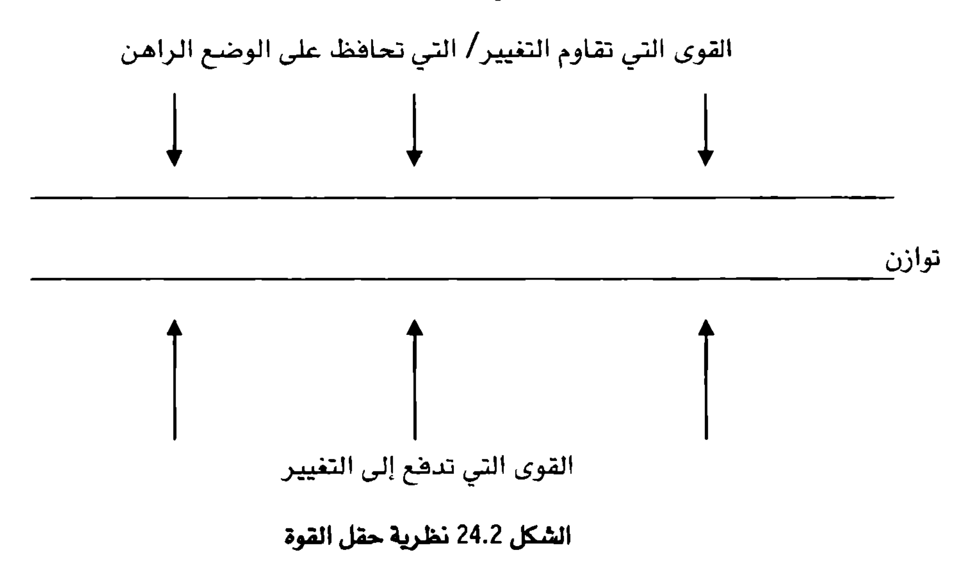
(6) يجب أن تكون المعلومات عن الشركة أكثر انتشاراً، وأن تقدم مبكراً قدر الإمكان لتمكين العاملين من المشاركة بالتغيير قبل أن تُصنَع القرارات (مثلاً من خلال مجموعات العمل المؤقتة ومجموعات حل المشكلات وغيرها).

مقاومة التغيير

11. لا يوجد معنى كبير في "التغيير من أجل التغيير". ويحتاج معظم الناس إلى أن يقتنعوا بالحاجة إلى التغيير. بعض الناس يخافون منه. والحقيقة الواقعية هي أن كل تصنيف إنساني يمتلك بعض القوى داخلة تبقيه موحداً وتزوده بالاستقرار، وأخرى تزوده بالسبب من أجل التغيير أو التكيّف. وقد أوضح كرت لوين Kurt Lewin (1951)[3] هذه المعضلة بدقة بمفهومه

[3] Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper.

التقليدي عن "**نظرية حقل القوة**". تشير هذه النظرية إلى أن كل سلوك هو نتيجة توازن بين مجموعتين من القوى المتنازعة ("القوى الدافعة" و "القوى المعوقة"). تدفع القوى الدافعة بطريقة إلى محاولة إحداث تغيير، في حين تدفع القوى المعوقة باتجاه طريق آخر للحفاظ على الوضع الراهن. نموذج حقل القوى الأساسي هو المبين في الشكل 24.2



الشكل 24.2 نظرية حقل القوة

12. لنتحدث بشكل عام، يميل الناس إلى تفضيل استخدام القوى الدافعة لإحداث التغيير. يريدون أن "يكسبوا" بممارسة الضغط على هؤلاء الذين يعارضونهم، لكن، كما يشير نموذج لوين، بقدر ما يدفع أحد الجانبين يقاوم الجانب الآخر، الأمر الذي لا ينتج تغييراً. والطريقة الأفضل لتجاوز المقاومة، لذلك، هي بالتركيز على إزالة، أو على الأقل إضعاف، الاعتراضات والمخاوف لدى الجانب المقاوم. وهكذا فالسياسة الأولية يجب ألا تكون "كيف يمكننا أن نقنعهم بحججنا من أجل التغيير؟"، بل الأحرى "ما هي اعتراضاتهم/ مخاوفهم، وكيف نستطيع أن نعالجها؟"

13. طوّر لوين مقاربة ذات ثلاث مراحل لتغيير السلوك، التي عدلها مؤخراً إدغار شين

Edgar Schein (1964)[4]. وهي تتكون من الخطوات التالية:

(1) إزالة أسباب تصلب السلوك الحالي (أي الفوز بقبول من أجل التغيير)،

(2) تغيير السلوك (أي تبني مواقف جديدة، تعديل السلوك)، وعادة ما يتطلب ذلك عامل تغيير،

(3) إعادة تصليب سلوك جديد (أي تعزيز نماذج جديدة في التفكير/ العمل).

تستهدف مرحلة إزالة أسباب التصلب جلب الناس لرؤية أن التغيير ليس ضرورة وحسب بل مرغوب أيضاً. ومرحلة التغيير هي بشكل أساسي مسألة تحديد ما هو بحاجة لأن يُغيَّر في مواقف الناس وقيمهم وأفعالهم، ومن ثم مساعدتهم على اكتساب حق بالتغيير. دور عامل التغيير (أي الشخص المسؤول عن مساعدة المجموعات والأفراد على القبول بالأفكار والممارسات الجديدة) حاسم في هذه المرحلة. أما مرحلة إعادة التصليب فتستهدف ترسيخ وتقوية السلوك المتغير بآليات الدعم المختلفة (التشجيع، الترويج، أسلوب الإدارة التشاركي، المزيد من الاستشارة إلخ).

14. إحدى الطرق الرئيسة التي يمكن للمؤسسات أن تجلب بواسطتها التغيير المبرمج هي برنامج تطوير المؤسسة، الذي سيوصف باختصار في الفصل التالي. مقاربة أخرى لقيت اهتماماً كبيراً تسمى "بحث الفعل الإجرائي". وهي مقاربة تعاونية للتغيير يعمل فيها العاملون في مجموعات (إما في فرق عملهم الخاصة، أو مجموعات عمل وظيفي متنوعة) ليحللوا وضع المشكلة ويقترحوا الطرق التي يمكن معالجتها بها. وعادة ما تتبع مجموعات العمل الإجرائي مساراً مكوناً من خمس مراحل، كما هو مبين في الشكل 24.3.

15. الشيئان الرئيسان الملفتان للانتباه في بحث العمل الإجرائي هما (1) أنه موجه بالمشكلة أكثر منه موجهاً بالحل، و (2) أنه يشرك بفعالية المستخدمين في مسائل ذات أهمية

---

[4] Schein, E. (1951), 'The Mechanics of Change', in Bennis, W.G. et al (eds), *Interpersonal Dynamics*, Dorsey Press.

لعملهم وهكذا يفوز بتعاونهم في إحداث التغيير. بسبب رسوخه الجوهري في المسائل الحقيقية أيضاً، يكون ترويجه وتقديمه إلى الإدارة العليا أكثر سهولة من طرق تغيير أخرى كثيرة.

تشخيص المشكلة

(ما هي المسائل/ العراقيل وغير ذلك؟)

هذه المرحلة تتطلب مساعدة محفز/ أو عامل تغيير

↓

تجميع المعلومات وتحليلها

(أين المشكلة، كم حجمها إلخ؟)

↓

مجموعة الرد التفاعلي

(تسهل واقع عائدية المشكلة والحلول المقترحة)

تحتاج إلى أن تعطى أساساً منتظماً

↓

الفعل الإجرائي

(الحلول تُختبَر وتُنفَّذ)

عادة بمساعدة عامل التغيير

↓

تقييم

(المنجزات والتعلم)

الشكل 24.3 مقاربة بحث العمل الإجرائي

16. ثمة مقاربة أخرى للتغيير هي إعادة تصميم عملية المشروع التجاري وقد تمت الإشارة

إليها (راجع الفصل 21). ويكفي أن نقول هنا، مهما كان النقد الموجه إلى إعادة تصميم عملية المشروع، فإنها أعادت تركيز انتباه خاص على مسائل رئيسة محددة في التغيير على نحو ملحوظ بـ:

- تحدي الافتراضات الراهنة بشأن عمليات العمل والمقاربات التعاونية وغيرها،
- التركيز على عمليات التغيير بدلاً من الهياكل ومهمات العمل،
- اقتراح أن تكون عمليات العمل الجانبية حاسمة،
- التأكيد على الطبيعة المتعددة الأبعاد للأعمال الوظيفية في الظروف الحديثة،
- الإشارة إلى الاعتماد المتبادل لعمليات العمل،
- مواجهة الحاجة إلى تمكين المستخدمين في العمليات والمؤسسات التي أعيد تصميمها،
- التأكيد على دور الزبون باعتباره المستفيد الأخير من إعادة تصميم عملية المشروع التجاري،
- تسليط الضوء على الدور المسهل لتكنولوجيا المعلومات (IT) في تحسين عمليات المشاريع التجارية.

17. يضم تالوار Talwar (1994)[5]، في نموذجه عن مجموعة من ممارسات إعادة التصميم (راجع الفصل 21)، بعض الممارسات التي تركز على التغيير الإستراتيجي، وهي مناسبة لاسيما لموضوع هذا الفصل. ثمة ممارسات في إعادة تصميم عمل المشروع التجاري تذهب أبعد من هيكلة العمل إلى مملكة التغيير المؤسساتي، هي التالية:

- **إعادة تصميم المشروع التجاري** . كما عرضنا سابقاً، هذه هي المقاربة الإستراتيجية للتغيير المؤسساتي، حيث أسلوب بناء المشروع التجاري كله في الشركة يعاد بناؤه، هذه المقاربة أكثر قرباً إلى تطوير المؤسسة، الذي سيناقش في الفصل التالي.

---

[5] Talwar, R. (1994), 'Re-engineering – A Wonder Drug for the 90's?"in Coulson-Thomas (ed), *Business*

Process Re-engineering – myth or reality, Kogan Page.

- **التحويل** - هذه المقاربة جذرية يمكن أن يعاد فيها تشكيل المشروع نفسه، وتكمن في عالم الإدارة الإستراتيجية، التي يخضع فيها سبب وجود المؤسسة نفسه للتدقيق وإعادة التقييم،

- **إعادة التجديد المستمر** - هذه هي عملية استمرارية نتيجة التحويل بشكل فعال، التي تغدو فيها أفكار التغيير في المؤسسة، كما عبر تالوار، "جزء من دي إن إي DNA المؤسسة...". هذا تشبيه بيولوجي قوي لاستخدامه في هذا السياق، وربما يفتقر معظم التغيير المؤسساتي بطريقة ما إلى هذه الدرجة من التغيير الثقافي والبنيوي.

توم بيترز *Tom Peters*

18. غدت الطريقة التي تعالج الشركات "الناجحة" التغيير بها مركز اهتمام بالنسبة لعدد من الباحثين في السنوات الأخيرة. في حين غطى كثيراً من الأرض نفسها التي غطتها مس كانتر، استخدم بيترز وزميله بوب ووترمان Bob Waterman مفهوم "التفوق" كميزة مركزية في دراستهما لـ 43 شركة من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.[6] وقد عُرِّف النجاح بأنه مزيج من النمو فوق المتوسط وعائد مالي بالإضافة إلى السمعة بالنسبة للابتكار المستمر في استجابة لأوضاع السوق المتغيرة. لم يكن المقصود أن يتضمن الكمال، كان بيترز و ووترمان مستشارين إداريين مجربين، يعملان لشركة مكنزي وشركاه المشهورة، وقد استخدما خبرتهما في تحليل مؤسسات الزبون لتفعيل أحد النماذج لاستخدامه في دراستهما للتفوق. ركز هذا النموذج الاهتمام على الخصائص التالية في المؤسسات التجارية: البنية، الإستراتيجية، الأنظمة، أسلوب الإدارة، المهارات، العاملين، القيم المشتركة (أي الثقافة).

19. وكنتيجة لدراساتهما حدد بيترز و ووترمان ثماني سمات للتفوق، يمكن اختصارها بما يلي:

---

[6] Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row.

- المتفوقون يميلون إلى الفعل، أي حالما يتم تحديد المشكلة وتحليلها، يتوقع من العاملين أن يقدموا حلولاً،
- يصغون إلى زبائنهم - خدمة الزبون هي الأهم،
- يشجعون الاستقلالية الداخلية وروح المقاولة (ومستعدون لتحمل الإخفاق المحتم الذي سيقع،
- يتمتع العاملون باحترام عالٍ، لكن في بيئة تتسم بوعي الأداء، تكون التوقعات عالية،
- يؤكدون على القيم الأساسية للمؤسسة (الثقافية) ويستعرضون التزامهم بها،
- يتمسكون بما يعرفون (ويعترفون بأن ما يعرفونه يتزايد مع مرور الوقت)،
- يتجنبون الهياكل المعقدة، والهياكل المقسمة هي الأكثر ترجيحاً. ويحافظون على طاقم بحد أدنى في الشركة/ المقر الرئيس.

(1) المراقبة فضفاضة وفي الوقت نفسه شديدة، إنها فضفاضة في دفع صنع القرار إلى الأمام، لكنها شديدة في أن ثمة قيماً/ ممارسات مركزية محددة يتم الإصرار عليها (مثلاً، الاهتمام بالجودة ومعلومات الرد التفاعلي information feedback إلخ).

20. كان أحد الاستنتاجات الأخرى الهامة التي توصل إليها بيترز و ووترمان هو أنه كان ثمة دائماً تقريباً فرد قوي في العمل في المراحل الأولى الحاسمة في تطوير ثقافة التفوق. كتب بيترز في ما بعد في موضوع التفوق لتشجيع الآخرين على تبني قضية التفوق، وبالتالي زيادة عدد العاملين الذين يريدون تبني دور القيادة الرئيس. ففي كتابه، "الازدهار على التشوش" (1987)[7]، يقترح بعض الوصفات لإدارة التغيير والابتكار والحفاظ على البقاء. هدف عنوان الكتاب أن يبين أن البيئة الخارجية مضطربة وغير مستقرة، وعلى الإدارة أن تطور إستراتيجية مناسبة للتغيير إذا كانت هي وشريكاتها تريد البقاء والفوز. ويقترح 45 وصفة لتحقيق التفوق، على الرغم من التعليقات أن الشركات المتفوقة ربما لا تؤمن كثيراً بأن التفوق يكمن في التحسينات المستمرة والتغيير الدائم.

---

[7] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*, MacMillan.

21. وقد طُوِّرت وصفاته الـ 45 تحت خمسة عناوين مختلفة، الأول منها هو خلق استجابة الزبون الإجمالية. هنا يشير إلى أن على الشركات أن تركز على إيجاد أسواق متخصصة مناسبة ـ التمايز هو نظام اليوم. وإذا ما وجدت السوق المتخصصة، لبِّ حاجات الزبون بالسلع/ الخدمات ذات الجودة الأعلى، قدم الخدمة المتفوقة، طوّر الاستجابة، كن دولياً وابتكر الفرادة (اجعل منتجك أو خدمتك تتفرد وسط المنافسة). الإصغاء إلى الزبائن عنصر حاسم هنا، في حين تشمل الوصفات الأخرى جعل استخدام التصنيع ووظائف التسويق أكثر إيجابية. مثل هذه الميزات هي تلك التي تبنتها شركات يابانية بارزة كثيرة، وبعضها معروضة في نقاط دِمينغ Deming الأربع عشرة للجودة (راجع الفصل 29).

22. عنوان بيترز الثاني هو السعي بخطى حثيثة إلى الابتكار. والفكرة الأساسية هنا هي أن الابتكار ينبغي أن يتابع ببدايات صغيرة وعلى الشركات الكبيرة أن تعالج الابتكار كما لو كانت صغير. وهكذا هناك مقاربة تصاعدية للتغيير ـ قليلاً لكن دائماً أبداً. يجب اختبار الابتكارات (تُختبَر) قبل تقديمها، ويجب مكافأة النجاح واتخاذه قدوة للآخرين، والإخفاق يجب أن يتم تحمله، لاسيما ما يدعوه "الإخفاق السريع" ما دام ثمة الكثير الذي يمكن تعلمه من الإخفاق. وبشكل عام، يجب على المؤسسة أن تستهدف خلق قدرة مشتركة للابتكار.

23. العنوان الثالث هو "إنجاز المرونة بتمكين العاملين." هذه الكلمة تمكين استخدمتها أيضاً مُس كانتر. وهي تتضمن السماح، في الحقيقة. تشجيع المستخدمين في كل المستويات على المشاركة في عمليات صنع القرار في المؤسسة. وهكذا على الشركات أن تعمل ما بوسعها لخلق الفرص للعاملين أن يشاركوا بشكل كامل في إدارة العملية وتقديم المحفزات والاعتراف بالنجاح، وتوفير التدريب وتقليص حجم الإشراف والرقابة التقليدية الأخرى. وهذه السياسات هي ثانية من مزايا شركات يابانية كثيرة.

24. العنوان الرابع هو **تعلم حب التغيير: وجهة نظر جديدة في القيادة على كل المستويات.** هذا بالدرجة الأولى حول أسلوب الإدارة، تقترح أن على المديرين أن يركزوا على هدف واحد بشأن ملاحقة قيم رئيسة لتوفير استقرار الهدف والرؤيا، لكن يجب أن يكونوا راغبين بالإصغاء والتفويض والإذعان لرغبة لصف الأول (أي أسلوب تشاركي). يتداخل الكثير من

أفكار هذا القسم مع تلك الأفكار التي تمت الإشارة إليها سابقاً في الحديث عن التمكين.

25. يهتم العنوان الأخير بـ" **بناء أنظمة لعالم ينقلب رأساً على عقب**". يهتم هذا بأنظمة الرقابة والتحكم بشكل أساسي، ونصيحة بيترز هي أن نقيس ما هو هام (مثل جودة المنتج ورضا الزبون بالإضافة إلى الوضع المالي) وأن نبقي المقاييس بسيطة قدر الإمكان. ويشير إلى أن نظرة جديدة يجب أن تتخذ من رقابات مثل الإدارة بالأهداف وتقييم المستخدم والتوصيف الوظيفي بهدف تشجيع الرقابة الذاتية والمرونة. ويجب عدم مركزة المعلومات والصلاحية وحتى التخطيط الاستراتيجي (أي التخطيط من الأدنى إلى الأعلى) وما يثير الدهشة، اقتراحه أن تكون أهداف المؤسسة محافظة، ما يعني ألا تكون أهدافاً مشوشة، بل أهدافاً قابلة للتحقيق. وهذا يتوافق مع فكرته عن الخطوات التدريجية نحو التغيير وفي النهاية، في مسألة الثقة، يحض الجميع على ممارسة الاستقامة التامة أي الالتزام الصادق بالواجبات داخل الشركة وخارجها.

26. ثمة عنوان فرعي في كتاب بيترز، كما لخصناه أعلاه، هو دليل لثورة إدارية وذلك صحيح أنه ربما الأفكار والممارسات، التي هو والأنصار الآخرون المعاصرون للابتكار وإدارة الجودة وتفوق الشركة المقترحة كان مقدراً لها أن تجلب الانهيار لأشكال ميكانيكية كثيرة في المؤسسة ومقاربات كثيرة لنظرية إكس لإدارة العاملين. وما هو ملحوظ في هذه التغييرات المقترحة في إدارة المؤسسات هو:

(1) عدم المركزية مرجح أن يزداد،

(2) صنع القرار مرجح أن ينتشر في كل أرجاء المؤسسة (أي ممارسة التمكين ستزداد)،

(3) سيتم الحفاظ على الاستقرار بشكل أساسي من خلال الرؤيا والقيم (أي ثقافة الشركة)،

(4) الابتكار سيشجع، لكن بمقادير يمكن إدارتها، على أساس مستمر إلى هذا الحد أو ذاك،

(5) سيتم التعامل مع الخطأ كشكل إيجابي للتعليم،

(6) ستتوجه قرارات الشركة واستراتيجياتها بشكل أساسي إلى خدمة الزبون،

(7) سيُستخدَم هذا المعنى للزبون ضمن الشركات (أي حيث سيُنظَر إلى كل مستخدم بأنه زبون لآخر)،

(8) في حين أن الأخطاء والإخفاقات ستقبل كجزء من الدافع إلى التفوق، سيكون التأكيد على الجودة الإجمالية أقوى فيما المؤسسة تكافح من أجل "الفوز بها مباشرة من المرة الأولى"،

(9) التأثير العام على هياكل المؤسسة سيكون نقلة بعيدة من الأشكال الميكانيكية لمصلحة البنى العضوية.

27. إدارة الابتكار والتغيير تحدٍّ لكل شخص في مؤسسة ما. لأن إدارته مهمة بشكل خاص لتطوير المواقف الإيجابية باتجاه التغيير ودعم ذلك بواسطة التعليم والتدابير المناسبة. في سوق تنافسية إلى حدٍّ عالٍ تغدو أكثر تعقيداً بنشاطات الحكومات ومجموعات الضغط من كل الأنواع، يجب على الشركات أن تتكيف أو تحتضر.

الفصل الخامس والعشرون

تنفيذ التغيير: تطوير المؤسسة

مقدمة

1. نظرنا حتى الآن إلى المؤسسة بطريقتين رئيستين في هذا الكتاب هما: أولاً في لغة الخيارات النظرية لنمط المؤسسة وبنيتها (الفصول 3، 4، 9، 10)، وثانياً في لغة البنى (الهياكل) البديلة (الفصل 22). والآن سيدرس هذا الفصل مشكلة معالجة التغيير. دراسة الكيفية التي تجربها المؤسسة لتتكيّف مع الظروف المتغيرة، سواء كانت داخلية أم خارجية، هي نتاج تطور العقد الأخير أو نحوه. والعبارة التي صيغت لوصف عملية وعي التكيف مع التغيير هي "تطوير المؤسسة".

2. عند هذه النقطة سنكون مفيدين بابتكار تعريف عملي لتطوير المؤسسة كما يلي:

" تطوير المؤسسة هو إستراتيجية لتحسين فعاليتها بواسطة طرق علم السلوك، التي تشمل استخدام مهارات تشخيص المشكلة وحلها من خلال مستشار خارجي بالتعاون مع إدارة المؤسسة."

ويمكن وضع نقاط هامة عديدة حول هذا التعريف. الأولى، تطوير المؤسسة عملية تشمل المؤسسة كلها. تأخذ رؤية الأنظمة بشكل أساسي في المؤسسة. الثانية، تستخدم تقنيات ومقاربات علوم السلوك، أي علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، ما دامت ترتبط بدراسة العاملين في المؤسسات. أما الثالثة، فهي أن تطوير المؤسسة يتضمن تدخل طرف ثالث خارجي في شكل "عامل تغيير"، مدرَّب ومجرَّب في تطبيقات علم السلوك في وضع العمل. وهذا الشخص عادة ما يكون أكاديمياً أو مستشاراً مجرباً، يستخدم لفترة مؤقتة، أو يكون أحياناً عضواً في مديرية شركة ما، يُنقَل مؤقتاً لوحدة أو قسم تابع. وأخيراً، لكن ليس آخراً، هدف تطوير المؤسسة هو فعالية المؤسسة، أي هو شيء ما أكثر من تطوير الإدارة، يهتم

بتغيير الهياكل وعمليات القرار كما هو الحال مع تغيير سلوك العاملين. لذلك، لتطوير المؤسسة شيء ما من نكهة تخطيط الشركة، وسيكون بالتأكيد عنصراً هاماً في تنفيذ خطط الشركة أثناء التغيير.

3. إحدى الخصائص الرئيسة في أية عملية تطوير مؤسسة هي العلاقة المبنيّة بين عامل التغيير ومجموعة زُبُنه. فالأمر الهام أن تُطور علاقة تعاونية وإلا فإن العملية لن تنجح أبداً. في الممارسة، التعاون يعني الانفتاح بين الطرفين وامتلاك درجة عالية من الثقة والاستعداد للعمل عبر النزاع بطريقة إيجابية بناءة. وبالتعريف، تطوير المؤسسة يعني التغيير، وهذا قد يكون مؤلماً، لاسيما عندما يتضمن سلوك العاملين ومعتقداتهم وصورتهم الذهنية الذاتية. وهؤلاء المشاركون في العملية يجب أن يعترفوا بمضامين التعاون، إذا كانوا صادقين حقاً بتحسين مؤسستهم.

4. تدرس بقية هذا الفصل بعض الأسئلة الرئيسة التي تحيط بتطوير المؤسسة . متى يستخدم؟ ما هي المراحل الرئيسة في برنامج تطوير مؤسسة ما؟ ما هو دور وكيل التغيير؟ ما هي المقاربات الرئيسة التي تم تبنيها حتى الآن؟ وفي النهاية، ما هي الفوائد للمؤسسات والأفراد؟

5. متى يستخدم تطوير المؤسسة؟ الجواب الأكثر احتمالاً هو عندما تدرك الإدارة العليا في مؤسسة ما أن المكونات الرئيسة في نظام المؤسسة لا تعمل بانسجام. بتعبير آخر، عندما يفشل المزيج المعقد من الأهداف والعاملين والهيكل في تقديم ثمار نشاط المؤسسة، عندئذٍ يحين الوقت لدراسة إعادة إحياء المشروع برمته. المرحلة التشخيصية في عملية تطوير المؤسسة، التي ستوصف بإيجاز، تبدأ بشكل ثابت بمراجعة الأهداف ومهمات المؤسسة الرئيسة أو المجموعة الفرعية المعنية، وتستمر بتقييم العلاقات مع العاملين (مثلاً عمل الفريق، التعاون بين الأقسام/ المديريات، علاقات مجموعة القائد إلخ)، وفي النهاية تحقق في بنية المؤسسة نفسها. بحث كهذا للتحليل الذاتي لن تقوم به مؤسسة ما بيسر، لكن مشاريع تجارية كثيرة تقبلت المجازفات التي ينطوي عليها لضمان بقائها ونموها في مواجهة التغيير الكبير. وهذا الوضع قد يكون بسبب التوسع السريع في العمل، أو تغييرات جذرية في الأسواق أو

التكنولوجيا، أو بسبب ضغوط اجتماعية داخلية من أجل التغيير (مثلاً مطالب من أجل أساليب أقل استبدادية أو أبوية لمصلحة المزيد من المشاركة). مهما كان سبب تبني برنامج تطوير المؤسسة، سيكون الجواب المتوقع أن يقدم أساسياً لمستقبل المؤسسة.

برامج تطوير المؤسسة: المراحل الرئيسة

6. **لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل لتقديم وتصميم برنامج تطوير مؤسسة ما. وعلى** الرغم من ذلك، طوِّرت نماذج محددة للمعالجة على مدى السنوات الأخيرة، والسلسلة التالية للأحداث لن تكون غير نموذجية:

- **المرحلة التمهيدية.** يناقش فريق الإدارة العليا آفاق ومضامين تطوير المؤسسة مع طرف خارجي ثالث ("وكيل التغيير"). سيشمل ذلك نقاشاً حول أهداف برنامج ما ممكن والوسيلة التي يمكن أن ينفذ بواسطتها، وسيشمل أيضاً دراسة المضامين الممكنة للمؤسسة التي تنشأ عن تنفيذ برنامج ما. وسيعرف أيضاً طبيعة العلاقات بين الطرف الثالث وإدارة المؤسسة، أي ما إذا كان الطرف الثالث سيلعب دور خبير ما، أو محفز لأفكار جديدة، أو معلم، أو دوراً معيناً آخر يتفق عليه.

- إذا تم التوصل إلى اتفاق حول فكرة البدء ببرنامج تطوير مؤسسة ما، فالمرحلة التالية هي **التحليل والتشخيص.** هذه هي المرحلة التي يأخذ فيها الطرف الثالث المبادرة عادة بتصميم طرق ملائمة للحصول على معلومات مناسبة (مثلاً مقابلات، مسوح، وغير ذلك) واقتراح إستراتيجية لوضع ذلك في العمل بدعم كامل من طاقم الإدارة. أحد الأمثلة على نوع الأسئلة التي قد توضع لطاقم الإدارة، على وجه الخصوص، مبينة في الشكل 25.1. والمعلومات التي يتم الحصول عليها يجب أن توضح المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتبني صورة مواقف وآراء الطاقم، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات المهمة مثل كيفية حل هذه المشكلات. وعلى أساس المعلومات المستلمة يوافق فريق الإدارة يساعده الطرف الثالث على تشخيصهم للوضع.

- المرحلة الثالثة، هي **اتفاقية حول أهداف البرنامج.** يوافق فريق الإدارة، في تعاون وثيق

مع الطرف الثالث، على ما يجب أن تكون أهداف وأغراض البرنامج. قد تكون هذه الأهداف لتحسين الربحية أو تأمين حصة ما في سوق جديدة، أو تحسين دافع الطاقم، أو تحسين آخر مرغوب. لهذه الغايات، ستكون أغراض محددة مطلوبة، مثل إنجاز إعادة هيكلة الشركة بموازاة خطوط أساسية على مدى فترة ثمانية عشر شهراً وإحراز التزام كامل لدى طاقم الإدارة بأسلوب في القيادة منفتح وديمقراطي، أو تقليص عدد شكاوى الزبون حول خدمة ما بعد البيع بشكل أساسي. ومع أهداف وأغراض ترسخت بقوة، يمكن البدء بالمرحلة التالية - خطط العمل.

- **تخطيط العمل.** جرى تحليل مشكلات المؤسسة، وشُخِّص وضعها العام، وتم التوصل إلى اتفاق حول أهداف وأغراض الممارسة. تأتي الآن اللحظة لتخطيط محتوى وسلسلة النشاطات المحددة لتحقيق أهداف البرنامج. سيتأثر الكثير من تكتيكات هذه المرحلة بالطرف الثالث، الذي ستؤثر مهاراته وخبرته في القضايا السلوكية على أسلوب تقديم نشاطات تطوير المؤسسة المختلفة. حيث ستعايَن هذه النشاطات عن كثب في كل لحظة. وكل ما هو ضروري أن يقال الآن هو أن تطوير المؤسسة أوسع مدى من تطوير الإدارة أو أية أشكال أخرى لتطوير الطاقم الإداري.

- **التقييم والمراجعة.** حالما توضع الخطط في التنفيذ، من المهم جداً أن تراقب في فترات متواترة من فريق الإدارة وزميله الطرف الثالث. لابد أن تقع صعوبات وسوء فهم ، وهذا يجب أن يسجَّل سريعاً قدر الإمكان ويعالج سريعاً أيضاً. إذا كان لنشاط معين نتائج معاكسة، فيجب أن يعدل، أو يلغى من البرنامج. ومن وقت إلى آخر، ستكون ثمة حاجة إلى مراجعات أساسية للتقدم نحو الأهداف والأغراض في الممارسة، وغالباً ما يقود ذلك إلى مرحلة إضافية ونهائية هي التالية.

- **أهداف وخطط منقحة.** في ضوء مراجعة أساسية، من الممكن أن تكون بعض التنقيحات المهمة للأهداف ضرورية، التي ستحتاج إلى سلسلة خطط إضافية. وفي نهاية البرنامج، يغادر الطرف الثالث المشهد وفريق الإدارة يواصل مهمة إدارة عمل أكثر نجاحاً.

المهمات الأساسية

(أ) أدرج في هذه القائمة المهمات الأربع الأكثر أهمية في إدارتك أو قسمك

1 ....
2 ....
3 ....
4 ....

(ب) كيف تعرف أنك تعمل جيداً في ما يتعلق بمهماتك الأساسية الأكثر أهمية؟

- [ ] الردود الرسمية (لجان، تقارير، إلخ)
- [ ] الردود غير الرسمية (مكالمات، ملاحظات، إشاعات إلخ)
- [ ] وسيلة أخرى ....

(ج) كم مرّ من الوقت قبل أن تعرف أنك تعمل جيداً في ما يتعلق بهذه المهمة الأساسية

- [ ] فوراً
- [ ] عدة أسابيع
- [ ] عدة أشهر
- [ ] سنوات
- [ ] أبداً

(د) إذا اتخذ قرار خاطئ بشأن المهمة الأساسية اليوم، متى سيلاحظ تأثيره؟

- [ ] على الفور تقريباً
- [ ] بعد عدة أسابيع
- [ ] أشهر
- [ ] سنوات
- [ ] أبداً

بنية البنية

(أ) إلى أي مدى هيكل مؤسستك مناسب في لغة تحقيق هدفها؟

- [ ] مناسب جداً
- [ ] مناسب تماماً
- [ ] ليس مناسباً كثيراً
- [ ] لست متأكداً

إذا ظننت أنه غير مناسب، لماذا ....
....

(ب) كيف تقسم مؤسستك بشكل أساسي؟ (سجل كل ما يطبق)

- [ ] المنتج
- [ ] المنطقة
- [ ] السوق
- [ ] وظيفة العمل
- [ ] إداري
- [ ] فنياً
- [ ] غير متأكد

(ج) ما هي الضغوط الخارجية الثلاثة الأكثر أهمية التي على مؤسستك أن تستجيب لها؟

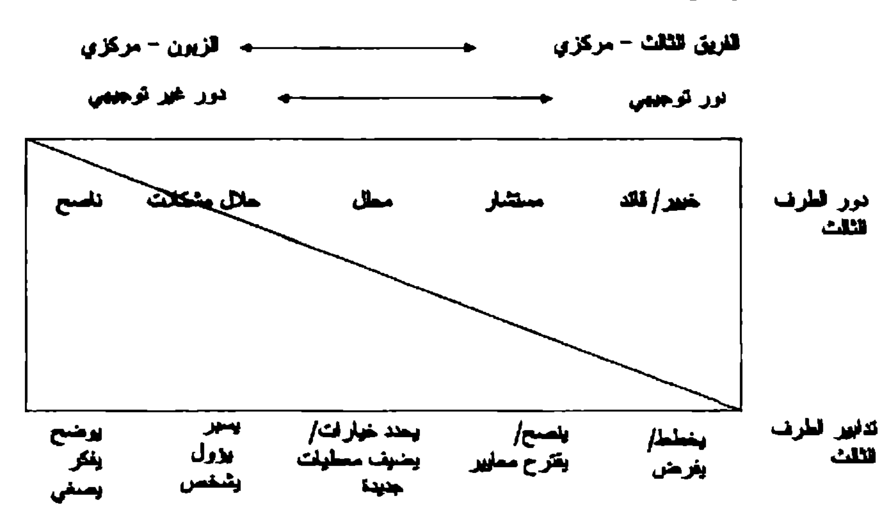
1 ....
2 ....
3 ....

الشكل 25.1. جزء من استبيان تشخيص مؤسساتي.

دور الطرف الثالث

7. نجاح أي برنامج لتطوير مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على الدور الذي يلعبه الطرف الثالث الخارجي، أو وكيل التغيير. فوكيل التغيير هو في قلب عملية تطوير المؤسسة برمتها. وإذا لم يكن قادراً على بناء علاقة متينة بينه وبين فريق الإدارة المعني، أو إذا أخفق في بناء مصداقيته مع عدد من المجموعات الأخرى، فحظه في الحصول على درجة من الالتزام المطلوبة سيكون ضعيفاً. وعلى نحو معاكس، إذا فاز بثقة واحترام كشخص ومستشار مؤهل، فسيمتلك الأساس الممكن الأفضل لانجاز مساهمته الشخصية بأهداف وأغراض البرنامج.

8. دور الطرف الثالث، في الممارسة، دور متعدد. وسيكون أكثر صحة أن نتكلم عن مجوعة أدوار مطلوبة من الطرف الثالث. وتتراوح هذه الأدوار من الدور التوجيهي إلى درجة عالية من دور نمط القائد إلى الدور الاستشاري غير التوجيهي. في الدور الأول المذكور سيميل الطرف الثالث إلى فرض ما هو أفضل لزبائنه، وفي الطرف الآخر سيميل إلى عكس المسائل والمشكلات إلى زبائنه دون أن يقدم أي حكم هو شخصياً. وبين هذين الحدين ثمة أدوار أخرى عديدة ممكنة كما هو مبين في الشكل 25.2.



الشكل 25.2 مجموعة أدوار الطرف الثالث

9. تشير التجربة مع برامج تطوير الإدارة إلى خصائص وقيم وقدرات محددة ضرورية لوكلاء التغيير، يمكن تلخيصها كما يلي:

- خصائص الذكاء والشخصية مهمة، لاسيما القدرة على الإصغاء بطريقة اختبارية وتطبيق المقاربات العقلانية على المشكلات والأوضاع، وأيضاً قضية وجهة نظر ناضجة في ما يتعلق بوعي وقبول نقاط قوة الشخصية وضعفها.
- القيم التي تتضمن تفضيلاً للعلاقات البين شخصية التي تستند إلى الثقة والرغبة المتبادلة، ولفريق العمل بدلاً من المنافسة، ولعلاج النزاع بشكل صريح وإيجابي.
- القدرات المطلوبة ليست تلك المرتبطة بمعرفة العلوم السلوكية وحسب، بل مهارات عامة أكثر مثل مهارات إجراء المقابلات، ومهارات التقديم والقدرة على إنشاء علاقات مريحة والحفاظ عليها مع قسم واسع متنوع من الناس.

10. هذه المجموعة من الصفات تشير إلى أن وكلاء التغيير في تطوير المؤسسة لن يكونوا دائماً متوفرين بشكل مسبق. حيث يتطلب ذلك نوعاً معيناً من الأشخاص ليكون قادراً على تقديم مساهمة في حل مشكلة مشتركة وصنع القرار المطلوب في تطوير مؤسسة. فالأكاديميون ليسوا مناسبين دائماً لأن كثيرين يجدون الأمر صعباً في تطبيق النظرية على الممارسة. ومستشارو الأعمال التجارية غالباً ليسوا مناسبين لأنهم يشعرون أن عليهم أن يقدموا إرشادات الخبير ليبرروا رسومهم. ويبقى المطلوب حقاً شخص ما يمكنه أن يساعد بشكل إيجابي مجموعة من الزبائن على مساعدة أنفسهم ومن ثم يتوارى بلباقة إلى الخلفية.

المقاربات الرئيسة في تطوير المؤسسة

11. يدرس هذا الجزء من الفصل الوسيلة التي بواسطتها تُنجَز برامج تطوير المؤسسة. يمكن تصنيف معظم نشاطات برنامج معين في ثلاث طرق هي:

(1) تلك التي تستهدف تغيير سلوك العاملين

(2) تلك التي تستهدف تغيير هياكل المؤسسة

(3) تلك التي تستهدف تحليل المشكلة.

والأمثلة على النشاطات النموذجية لكل من هذه التصنيفات الثلاثة موضحة باختصار في الفقرات التالية.

12. تشمل النشاطات المصممة لتغيير السلوك في العمل ما يلي:

- **نشاطات التدريب والنصح**، مصممة لمساعدة الأفراد وعادة على أساس شخص لشخص،
- **نشاطات بناء الفريق**، مصممة لتحسين فعالية علاقات ومهمة الفريق،
- **النشاطات ما بين المجموعات**، مصممة لتحسين مستوى التعاون بين المجموعات المستقلة.
- **نشاطات التدريب والتطوير**، مصممة لتحسين مجالات معرفة ومهارة المستخدم الرئيسة، وتتضمن مجموعة من طرق التعليم التفاعلية.

13. تشمل النشاطات التي تستهدف تغيير الهياكل ما يلي:

- **تحليل الدور** ـ أي التركيز على ما هو متوقع من الناس أكثر من التركيز على توصيف وظيفتهم الحالية، وابتكار أشكال جديدة للوظائف والمهام.
- **إعادة تصميم الوظيفة/ تخصيب الوظيفة** ـ إعادة تقييم الوظائف الحالية في ما يتعلق بمجالها ونوع مهماتها، وإعادة توزيع المهام وإعادة تعريف الوظائف، الذي يشمل توسيعاً شاقولياً للوظيفة.

14. تشمل النشاطات التي تستهدف بشكل أساسي تحليل المشكلة ما يلي:

- **نشاطات تشخيصية** تستخدم الاستبيانات (راجع الشكل 25.3) والمسوح والمقابلات ولقاءات المجموعة.
- **نشاطات تخطيط ووضع الأهداف**، مصممة لتحسين التخطيط ومهارات صنع القرار.
- **عملية الاستشارة**، حيث يساعد الطرف الثالث الزبائن على رؤية وفهم العمليات

الإنسانية التي تحدث حولهم (مثلاً مسائل القيادة، تدفق الاتصال، التنافس بين الأفراد أو المجموعات، صراع القوى إلخ).

- **إعادة تخطيط العملية التجارية** ـ معاينة عمليات العمل الأساسية من وجهة نظر استبيان ما (راجع الفصل 21).

15. المجموعات الثلاث من النشاطات، تلك المعنية بتحليل المشكلة هي الأكثر استخداماً على نحو متواتر، وهي التي يجب أن تتوقع في ضوء الحاجة إلى تقييم حجم وشكل المشكلات التي تواجه المؤسسة في ذلك الوقت. المجموعتان الأخريان من النشاطات لا يمكن تفعيلهما على نحو مفيد قبل أن يبدأ الجهد التشخيصي الأولي بالعمل. وعلى الرغم من ذلك، عملياً كل برنامج تطوير مؤسسة يسلط الضوء على مشكلات العلاقات الإنسانية، إذا لم تكن في بنية المؤسسة، وبالتالي ثمة حاجة دائماً إلى تمرينين أو ثلاثة لتغيير السلوك.

مرجعية الصحة في المؤسسة

تصف البيانات الإثنا عشر أدناه الجوانب الرئيسة المختلفة في مؤسسة ما. تحتوي المربعات على طول كل بيان أربعة ردود ممكنة.

تُسأل أن تفكر بمؤسستك شخصياً وتختار الرد الذي، في رأيك، هو الأقرب إلى الحقيقة. ضع الرد المفضل ضمن دائرة وأدخل الرقم في عمود النتيجة.

البيان	أوافق بقوة	أوافق جزئياً	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	النتيجة
المستخدمون في هذه المؤسسة يعرفون أهدافها وأغراضها	1	2	3	4	
هيكل المؤسسة يساعدنا على إنجاز أغراضنا وأهدافنا	1	2	3	4	
التواصل في المؤسسة واضح	1	2	3	4	

العلاقات بين المدراء وطاقمهم منسجمة عادة	1	2	3	4	
العاملون في هذه المؤسسة يتمتعون بروح فريق جيدة	1	2	3	4	
يشجع العاملون دائماً على تجريب أفكار جديدة في المؤسسة	1	2	3	4	

الشكل 25.3 جزء من استبيان رأي مستخدم

فوائد تطوير المؤسسة

16. الفوائد الأكثر أهمية لبرنامج تطوير مؤسسة ما هي التي يشار إليها أدناه. وتعتمد ملاءمة أية فائدة وأهميتها النسبية على حاجات المؤسسة عند بدء البرنامج بوضوح. ومع ذلك، في لغة عامة، يمكن أن نلخص فوائد تطوير المؤسسة كما يلي:

- تمكن مؤسسة ما على التكيف مع التغيير بطريقة تحرز فيها التزام المستخدمين المعنيين الكامل،
- قد تقود إلى تنظيم الهيكليات التي تسهل على المستخدم التعاون وإنجاز المهام،
- تطلق الطاقة الكامنة والقدرة الإبداعية في المؤسسة،
- يمكنها أن تحسن فهم المستخدمين لأغراض المؤسسة،
- يمكنها أن تحسن عمليات ومهارات صنع القرار،
- تقديم فرصاً لتطوير الإدارة في سياق المشكلات الحقيقية للمؤسسة،
- وقد تحفز مقاربات إبداعية أكثر لحل المشكلة في المؤسسة كلها،
- هي عادة تزيد قدرة مجموعات الإدارة على العمل كفريق.

العقبات التي تعترض تنفيذ التغيير

17. في حال بدأ هؤلاء الذين يسعون إلى برنامج تغيير مثل تطوير مؤسسة برؤيته بلغة "ماذا يجب فعله" الميكانيكية، يذكرهم كتر Kotter (1996)[1]، أنّ الأسلوب الذي يقود البرنامج هو الأكثر أهمية. وهو يحدد ثمانية أخطاء نموذجية تقترفها الإدارة العليا في ما يتعلق بتغيير المؤسسة، هي:

1. تسمح بمجاملات كثيرة،
2. تخفق في خلق ائتلاف قيادي قوي كفاية،
3. تبخس قوة الرؤيا قدرها (الإحساس بهدف الغاية)،
4. تقصر كثيراً في توصيل الرؤيا إلى الحد المنشود،
5. تسمح للعقبات أن تعترض طريق الرؤيا (ملاحظة عادات كوفي السبع)،
6. تخفق في خلق مكاسب قصيرة أجل،
7. تعلن الانتصار مبكراً جداً،
8. تتجاهل إرساء التغييرات في ثقافة المؤسسة.

نتيجة مثل هذه الأخطاء هي تقليص التأثيرات الايجابية في الاستراتيجيات أو البرامج الجديدة، الأمر الذي ينتج مردوداً أقل في فترة أطول مما كان متوقعاً وبثمن أعلى من الثمن الذي تم التنبؤ به.

18. جواب كتر Kotter للمشكلات المذكورة أعلاه هو إنشاء عملية ذات ثمانية مراحل لإحداث التغييرات الكبرى، وهي:

(1) خلق حس بالإلحاحية إزاء المستقبل والاستمرارية،

(2) خلق فريق قيادة وتمكينه ("ائتلاف قيادي")،

(3) تطوير هدف أقصى (رؤيا) وإستراتيجية لتحقيقه،

---

[1] Kotter, J.P.(1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press

(4) توصيل الرؤيا الجديدة وعرض التغييرات في السلوك مطلوبان بسرعة،

والغاية من هذه المراحل الأربع الأولى هي أن تساعد على "إذابة الجمود في الوضع الحالي المتصلب" (ص. 22) وهي تتبع بتقديم وترسيخ ممارسات جديدة، مثل:

(5) مكين المستخدمين من المساعدة على إحداث التغيير بإزالة العقبات، مثل هيكليات المؤسسة التقييدية، والافتقار إلى المهارات الضرورية، وعدم مرونة المدراء وأنظمة المكافأة التي تفتقر إلى الخيال.

(6) توليد بعض المكاسب القصيرة الأمد ("مكاسب قصيرة أمد")، حيث يستطيع العاملون رؤية بعض التحسينات الملموسة على طريق تحقيق الغاية القصوى.

(7) تصليب المكاسب القصيرة الأمد وإنتاج تغيير أكثر بمواصلة التدابير المتخذة في النقطة الخامسة أعلاه، وتقديم مشروعات جديدة وجلب المزيد من العاملين الملتزمين بالتغييرات المستهدفة.

(8) تضمين المقاربات الجديدة في ثقافة المؤسسة ("إرساء") وبالتالي تجنب الارتداد النهائي إلى الممارسات السابقة. وهذا يتضمن تكييف الثقافة من نموذج سابق ما وإعداده للتكيف ثانية وثالثة.

19. استنتاج كتر Kotter، الذي يستند إلى تجربة واسعة في العمل مع المؤسسات، هو، أنه بدون انتباه ملائم للعمليات الثمانية الكبرى في إحداث التغيير، لن تحصد أية مؤسسة نوعاً من المكافآت التي بحثت عنها في البداية عندما وضعت رؤيتها للمستقبل. وبوضوح، المقاربة التي يدافع عنها كتر لا يمكن أن تنجز في ليلة وضحاها. فهي تسعى إلى إنجاز ثورة في الطريقة التي تقاد وتنظم وترى نفسها بها مؤسسة ما، وهذا يستغرق وقتاً. لكن، بالنسبة لأي تغيير كي يملك حظاً في النجاح، فالأمر الأساسي ليس أن تمتلك مثالاً تستهدفه (رؤيا)، بل إطار عمل مثالي لتوجيه هؤلاء المسؤولين عن تحقيق تلك الرؤيا.

الفصل السادس والعشرون

التواصل في المؤسسات

مقدمة

1. مسألة التواصل مسألة حيوية في كل المؤسسات. وإنه لأمر جدير أن نتأمل للحظة ما يعنيه هذا المفهوم الهام. فالتواصل هو عملية إبداع الأفكار والحقائق والآراء والمشاعر ونقلها وتفسيرها. والتواصل هو في الأساس عملية تشاركية، وهذا يعني تبادلاً مشتركاً بين شخصين أو أكثر. ويُعالج التواصل في المؤسسات عموماً في ضوء ما يلي:

- **مضمون التواصل** (المعلومات الواقعية، أفكار النقاش، الملاحظات الرسمية إلخ..)
- **شكل التواصل** (مذكرات، تقارير، نشرات إلخ)
- **وسائل الاتصال** (وجها لوجه، تقارير/ملاحظات خطية، بريد إلكتروني، فاكس، هاتف، أجهزة سمعية بصرية إلخ)
- **مهارات الاتصال** (كتابة التقارير، ترؤس الاجتماعات، إجراء مقابلات، البيع بالهاتف إلخ)
- **تنظيم التواصل** (قنوات رسمية للتواصل، بنية اللجنة، مستويات السلطة، إجراءات التواصل، مسائل انضباطية إلخ).

2. هذه الجوانب الخمسة هي الأساس لأشكال التواصل الرسمي في المؤسسة. أي النظام كما وضعته الإدارة، غالباً بالاتفاق مع العاملين، وهو الذي سيتواصل العاملون بواسطته داخل المؤسسة مع زملائهم بشكل عادي. وثمة دائماً طرق غير رسميّة من التواصل ضمن المؤسسات توصف عادة بأنها "مصدر غير رسمي"، وهو يشير إلى المعلومات التي ينقلها الأفراد دون

صلاحية، والتي تسبب الشائعات والقيل والقال. أحياناً يمثل هذا التواصل غير الرسمي الآراء الرائجة بين العاملين بقوة. وقد يُعترَف به في نهاية المطاف أنه شرعي، ويوضع في سلسلة التواصل الرسمي. وهذا الفصل لا يهتم إلا بأشكال التواصل الرسمية. وينبغي لهذه الأشكال أن تجيب عملياً عن القضايا الرئيسة التالية:

- ماذا نحتاج لنتواصل؟
- لمن نحتاج لنتواصل؟
- كيف يجب أن نتواصل؟
- متى أو كم كثيراً ينبغي أن نتواصل؟

تدفق أشكال التواصل في المؤسسات

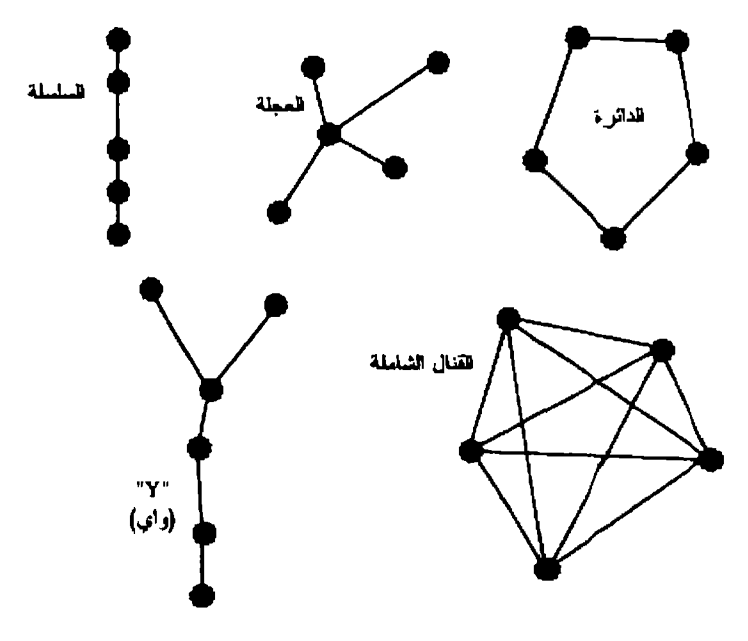
3. تتألف شبكة التواصل في معظم المؤسسات من خطوط عمودية للتواصل توفر وسائل نقل المعلومات إلى الأعلى والأسفل بآليات قليلة متكاملة مثل لجان تبنى عبر هذه الخطوط. وتوفر بعض المؤسسات أيضاً خطوط اتصال جانبية ينظر إليها بأنها تمتلك أهمية مساوية للخطوط العموديّة. وكما رأينا في نقاشنا لعمل بيرنز وستوكر Burns and Stalker (الفصل 10، الفقرة 10) أن المؤسسات الآلية (البيروقراطية) كانت تميل إلى تبني الخطوط العمودية في التواصل والتفاعل، في حين أن المؤسسات العضوية تميل إلى تبني الخطوط الجانبية. ورأينا، أيضاً، أن البنى ذات النمط الشبيه بالقالب تحتوي كلاً من الخطوط العمودية والجانبية في التواصل (الفصل 22، الفقرة 20).

4. **التواصل العمودي:** الميل الأكبر في معظم المؤسسات هو أن يُفكّر بالتواصل في لغة التفاعل العمودي. وعلى وجه الخصوص، تنقل الإدارة السياسات والخطط والمعلومات والتعليمات إلى الأسفل، وينقل المستخدمون الأفكار والاقتراحات والتعليقات والشكاوى إلى الأعلى. يتحقق التواصل إلى الأسفل بواسطة سلسلة الإدارة، في حين يتحقق التواصل إلى

الأعلى من خلال لقاءات مجموعات العمل، وآلية التشاور المشتركة وعبر إجراءات الشكوى. ويتسم التواصل العمودي بهيمنة ما يتدفق في اتجاه الأسفل.

5. **التواصل الجانبي:** نادراً ما يقارَن تدفق المعلومات عبر المؤسسة بالتدفق العمودي. لكن ينبغي على كل مؤسسة أن تقوم ببعض التدابير لتنسيق جهود أكثر من إدارة أو قسم، ويمكن أن يتم هذا بواسطة الاجتماعات ما بين الإدارات أو اللجان. وهذه طريقة عقلانية ومضبوطة لمشكلة التكامل. إنها تمثل الحد الأدنى تقريباً، الذي تستطيع المؤسسة أن تفعله لإنشاء خطوط تواصل جانبية. وحيثما تكون مؤسسة ما أكثر عضوية في عملها، تميل إلى المزيد من استخدام التدفق الجانبي للمعلومات بين العاملين في الاختصاص نفسه، أو العمل على مهام متماثلة، على سبيل المثال. معظم المعلومات المتدفقة بين هذه المجموعات تكون ذات تقنية عالية، وموجهة بالمهام، وتسهل التعاون بين المجموعات. وهذه المعلومات لا تتجه إلى الأعلى إلا إذا كانت ذات أهمية خاصة، أو حيث تأتي تحت فئة "أحتاج أن أعلم" بالنسبة للمدير المعني. والمؤسسات التي تدير نظام إدارة بطريقة "الإدارة بالاستثناء" تكون قادرة على القيام باستخدام أوسع لأشكال التواصل الجانبية مقارنة مع المؤسسات التي تصر إدارتها على البقاء في الصورة الكاملة كل الوقت. وتنطوي الإدارة بالاستثناء على درجة عالية من التفويض، إذ، حالما تثبَّت المسؤوليات، ويتم الاتفاق على معايير الأداء؛ فإن المديرين المعنيين لن يسألوا عن معلومات إلا إذا (أ) كانت ثمة مشكلة أو (ب) حان الوقت لمراجعة دورية للتقدم.

6. يشير عمل البحث الذي أُنجِز على مجموعات في العمل أنه، بالنسبة للمشكلات البسيطة، يمكن الحصول على أسرع النتائج وأدقها بواسطة قنوات التواصل المركزية (التي يهيمن عليها القائد). وعلى عكس ذلك، بالنسبة للمشكلات المعقدة؛ يرجح أن تأتي أكثر النتائج قبولاً من قنوات التواصل اللامركزية حيث يتوفر تشجيع أكبر للمشاركة في الحقائق والآراء والمشاعر. ويبيّن الشكل 26.1 القنوات البديلة الأكثر تواتراً التي تمّ اختبارها.



الشكل 26.1 شبكات الاتصال

في الشكل 26.1 تمثل العجلة أكثر قنوات التواصل مركزية بقائدها أو منسقها الواضح في مركز العلاقات. بالمقابل، تعتمد شبكتا الدائرة والقناة الشاملة على قنوات لامركزية ذات قيادة تشاركية. أما شبكتا السلسلة والواي Y"فهما هرميتان بشكل أساسي، وليستا لامركزيتين. وتظهر المؤسسات ذات البنية العضوية تفضيلاً لشبكات القناة الشاملة. أما المؤسسات ذات البنية الميكانيكية فتنزع إلى استخدام شبكات السلسلة والواي والعجلة.

محتوى التواصل

7. سواء تمّ تقديم المعلومات خطيّاً، أو إلكترونياً، أو بأشكال سمع- بصرية؛ فهدفها الأساسي هو إيصال رسالة ما. وفي مؤسسة عمل ما تكون الرسالة عادة واقعية توفر معلومات عن السياسات والإجراءات الداخلية، تبلغ بقضايا أو تقدّم تفاصيل عن الاجتماعات. وتتراوح

الأمثلة النموذجية لأشكال التواصل هذه من البيانات الرسمية عن السياسات الجديدة، ومحاضر الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين، والتقارير الموجهة إلى الإدارة العليا، وبلاغات عن الصحة والسلامة، ووظائف الطاقم الشاغرة. ويقصد ببعض أشكال التواصل تشجيع الأسئلة والنقاش ربما قبل مبادرة إدارية جديدة ما أو الجولة السنوية من المفاوضات مع النقابات. وتستهدف أخرى، بشكل خاص، الاستشارة بغية الحصول على وجهات نظر وآراء العاملين حيال التغييرات المقترحة. وبشكل عام، يكون محتوى التواصل مفتوحاً، للرأي العام، على الأقل بقدر ما يعني الأمر مستخدمي المؤسسة. وثمة أشكال من التواصل محصور في التداول وليس موجهاً للمجال العام. ويمكن لهذا التواصل أن تشمل أوراق النقاش الموزعة على أعضاء مجلس الإدارة أو الهيئة العليا، وتقارير تصل من مستشارين خارجيين، ووثائق مشروع الموازنة، وإستراتيجيات التفاوض قبل التفاوض على الرواتب والأجور. ومن المرجح أن تصدر الوثائق السرية بشكل ورقي بدلاً من الشكل الإلكتروني (مثلاً كملف إلكتروني مرفق بإيميل) لأن الأول أكثر أماناً.

شكل التواصل

8. يأخذنا هذا إلى الشكل الذي ترسل فيه أشكال التواصل. وهذه الأشكال لم تتغير كثيراً عبر العقود الماضية. فالمذكرات الداخلية والرسائل والتقارير الرسمية ومحاضر الاجتماعات وكشوف الحسابات والفواتير والنشرات ومجموعة متنوعة من الملاحظات ما تزال هي الشكل الرئيس للتواصل، ولم تتأثر بالتغيرات في التكنولوجيا. و، طبعاً، ينبغي ألا أن نغض الطرف عن الأحاديث التي لا حصر لها التي تحصل بين الأفراد حين يتصارعون مع المشكلات والأوضاع في العمل. وتميل أشكال التواصل المكتوبة أن تكون أكثر أهمية من أشكال التواصل المباشرة وتمتلك ديمومة تفتقر إليها الأخيرة التي هي عادة عفوية. والأشكال المكتوبة أقل عرضة لسوء التفسير، ولأنها مرئية فهي أقل سهولة للنكران أو التصحيف من أشكال التواصل الشفهية. وهذا أحد الأسباب الذي يفسر أهمية محاضر الاجتماعات المكتوبة، لأنها تحاول أن

تمسك بالكلمات الشفهية وتدونها. ومما لا ريب فيه أن الأشكال المكتوبة تستغرق وقتاً أطول لإعدادها، وتمثل عملياً طاقات تعبير الكاتب ليس إلا. ومع أن التواصل الشفهي عابر فإنه يتمتع بميزة تمكين المتواصل من رؤية ردود الفعل المباشرة غير الشفهية عند المتلقي مثل تعبير الوجه والإيماءات والأوضاع الجسدية.

وسائل إعلام التواصل

9. حتى العقد الأخير من القرن العشرين ظلت معظم أشكال التواصل الداخلية تجري في اجتماعات مباشرة أو بالهاتف، أو تقدَّم بأشكال ورقية. لا تزال هذه الطرق من التواصل حيوية. لكنها تعززت بوصول وسائل الإعلام الإلكترونية، لاسيما البريد الإلكتروني (الإيميل)، لكنها تشمل أيضاً رسائل الفاكس، وصور الفيديو عبر الحاسوب، والأشكال الأخرى لوسائل الإعلام السمع- بصرية التفاعلية. أما ما قدمته الثورة الإلكترونية فهو التواصل الأسرع على أساس عالمي أكثر من ذي قبل. إن مجموعة من الأخبار أو المعلومات يمكن إرسالها إلى الزملاء في الجانب الآخر من العالم في لحظة، هنا تكمن قوّة الانترنت وفوائده.

مهارات التواصل

10. إن نوعية التواصل في أية مؤسسة تمثل عملياً العاملين الذين يسهمون في هذه العملية. فكتابة تقرير جيد، أو قيادة اجتماع فعال تحتاج إلى مهارة. وثمة، أحياناً، توجه للافتراض أن هذه المهارات موجودة في كل شخص، ولا يحتاج الناس إلا إلى تدريب بسيط لتحسينها. وسرعان ما تكتشف معظم المشاريع التجارية أن هذا الموقف ليس كافياً لأن الطاقم يحتاج إلى تدريب ليطور مهارات ملائمة. ولحسن الحظ، أية مهارة تواصل تتحسن يرجح أن يحتفظ بها الفرد بقية حياته، لأن التواصل حاجة نستطيع أن نمارسها في أية علاقة مع شخصية نواجهها. هناك ثلاثة مجالات للتواصل تكون المهارات مطلوبة فيها وهي: كتابة تقرير، وترؤس اجتماع، وتقديم عرض. وسوف نفحص النقاط الرئيسة المرتبطة بكل منها.

كتابة تقرير

11. في مؤسسة عمل يكون التكليف بكتابة تقرير استجابة متكررة للتعامل مع مشكلة حدثت، أو مشكلة تحتاج إلى مواجهة. وطلب تقرير رسمي يعطي المعنيين الفرصة لنقل نتائج التحقيق بالواقعة الأساسية والتحليل إلى عضو آخر في الطاقم قبل أن يطلب إليهم أنفسهم إصدار حكم حول القضية. والمهارة الأولى في كتابة تقرير هي فهم أي مصادر للمعلومات والبيانات تستحق الرجوع إليها بغية توفير المادة الأساسية للتقرير. فبعض المعلومات المطلوبة تكون متوفرة بشكل مكتوب من مصادر داخلية وخارجية. أما المعلومات الأخرى فيجب أن تجمع من المقابلات بطاقم مناسب. وبعض المعلومات قد يكون متوفراً عبر الإنترنت. وأيّاً كانت النتيجة فثمة شيء واحد مؤكد هو أن كاتب التقرير سوف يخلص إلى معلومات أكثر مما يستطيع أن يضمّن تقريره. لذا لابد من أن تحصل عملية تقطير قبل أن يظهر أي ملخص للمادة. وغالباً ما يكون هذا هو الجزء الأصعب في كتابة التقرير لأنه يجبر الكاتب على أن يقرر ما يجب أن يضع في الوثيقة النهائية وما يجب أن يحذف.

12. حين تتم تصفية المادة الخام حتى النقطة التي تعتبر فيها مناسبة للتضمين في التقرير ينبغي على الكاتب عندئذٍ أن يقرر كيف يقدّم المعلومات. في هذه المرحلة يجب أن تكون تلبية حاجات القرّاء هي المطلب الأول والأهم. فما هي هذه الحاجات؟ من المؤكد أن الحاجة الأولى هي وضوح التعبير يتبعه، بشكل وثيق، منطق البرهان. فالقرّاء يريدون أن يكونوا قادرين على رؤية قوة دفع التقرير بسرعة والدليل الذي يدعمها، ويريدون أن يعرفوا ما هي مضامين البحث، وأن يروا حلولاً بديلة معينة لمعالجتها. وليس متوقعاً من كتاب التقارير عادة أن يخرجوا بإجابة صحيحة واحدة، بل إن من المفيد، إذا كان بوسعهم، أن يشيروا إلى سيناريوهات ممكنة تحفز الأفكار لدى القرّاء. فالهدف من معظم التقارير هو تقديم دليل وبرهان تمكن الآخرين من اتخاذ قرارات أفضل.

13. بينت التجربة أن العناوين قد تكون مفيدة لكتّاب التقارير، وعند التفكير في كيفية عرض نتائجهم يكون ذلك كما يلي:

عنوان التقرير

(يختاره كاتب التقرير)

شروط المرجع

(كما أعطيت من الشخص/ المجموعة التي طلبت التقرير)

الخلاصة التنفيذية

(ملخص من صفحة أو اثنتين للنقاط الرئيسة في الحالات التي يكون فيها التقرير طويلاً أو معقداً)

مقدمة

(وضع المشهد، توضيح الأهداف، شرح الطريقة)

النتائج الرئيسة

(نقل الحقائق الرئيسة)

مضامين النتائج

(قد تكون مندمجة مع النتائج)

الاستنتاجات المستخلصة

(في ضوء النتائج والمضامين)

توصيات أو مقترحات

اسم الكاتب

(غالباً ما يحذف في التقارير الداخلية)

تاريخ التقرير

(أساسي)

ملحقات

(مادة داعمة أو توضيحية لدعم النتائج الرئيسة)

إن تقريراً واضحاً وحسن البرهان سوف يستقبل بشكل أفضل بكثير من تقرير مفرط التعقيد وكتب بشكل سيئ مهما كان محتواه مناسباً. فالطاقم الذي يستطيع أن يكتب تقارير جيداً يتم البحث عنه في مؤسسات العمل من المدراء التنفيذيين نزولاً إلى المدراء الثانويين.

ترؤس الاجتماعات

14. يطلب إلى جميع المديرين أن يترأسوا اجتماعات في وقت أو آخر. وقد يجد المدراء الكبار، بشكل خاص، أن جل وقتهم يستهلك في هذه الطريقة، لكن حتى المدراء الصغار يطلب إليهم أن يديروا اجتماعات لفريقهم الخاص. وتعلّم أفضل الطرق لإدارة اجتماع هو مهارة هامة، وهب مهارة يمكن أن تتحسن بالتدريب والخبرة التالية. وطبعاً ثمة دائماً أفراد استثنائيون لديهم القدرة باستمرار على إبراز الأفضل في مجموعة ما، لكن هؤلاء أقلية. فمعظم المديرين عليهم أن يترأسوا اجتماعاً ما وهناك عدد قليل من النصائح الهامة التي إذا اتبعت بعناية تمكنهم من أن يفعلوا ذلك بنجاح نسبياً. سوف نعود إلى مؤشرات اللجان الرسمية لاحقاً. لكن النصائح المفيدة لاجتماعات الإدارة الأقل رسمية يمكن أن تشمل ما يلي:

- تأكد من أن ثمة جدول أعمال
- كن على إطلاع تام قدر الإمكان سلفاً
- اجلب تقارير/ وثائق ذات صلة
- اشرح الهدف من الاجتماع
- ضع أية إجراءات يجب أن تتبع
- حيث يكون ممكناً خذ رواية لشخصية وتجربة لأعضاء المجموعة
- شجع المشاركة/ الأسئلة/ الأفكار
- لخص التقدم حيث يكون ملائماً
- تأكد من قائمة نقاط العمل حيث يكون ملائماً

تقديم عروض

15. **تقدم عروض:** يطلب إلى معظم المديرين، من حين إلى آخر، أن يقدموا عرضاً إلى زملائهم أو رؤسائهم. وتستخدم العروض بشكل واسع في حالات الترويج، وفي تمارين تخطيط الإدارة. كما تستخدم عند التقديم الرسمي للتقارير الرئيسة أو عند تقديم أفكار أو مقترحات جديدة للزملاء. وهناك ثلاثة عناصر رئيسة في أي عرض، هي:

- التحضير
- المضمون
- الإلقاء

التحضير شرط أساسي لأي عرض. فالشخص الذي يقدّم عرضاً يحتاج إلى أن يفكر بمضمون حديثه وإلقائه. وطالما كان الأمر يتعلق بالمضمون، فهذا بالدرجة الأولى سؤال التفكير بما يجب أن يتضمن وما يجب أن يحذَف، مع الأخذ في الحسبان حاجات الجمهور ومعرفته المسبقة. فمجموعات الإدارة العليا، مثلاً، مهمتمة أساساً بالسمات البارزة للفكرة أو المقترح بالإضافة إلى ملخص للمنافع والأضرار الرئيسة. وتتطلب المستويات الإجرائية للإدارة ، بشكل عام، معلوماتٍ أكثر تفصيلاً وسوف تستجيب لطريقة أكثر تقنية من نظرائها في المستويات الأعلى.

يعتمد السؤال عن كيفية إلقاء العرض إلى حد كبير على طبيعة الجمهور. فبعض المجموعات لن تقتنع بأي شيء أقل من عرضٍ متألق يتسم بالحصافة والبراعة، وسيقتنع آخرون بعرضٍ باهت، لكنه وثيق الصلة بالموضوع. ثمة نقطة مفيدة دائماً، فأيّاً كان الجمهور، العرض يكون باستخدام وسائل المساعدة البصرية. إن من النادر أن نرى عرضاً لا يستفيد كثيراً من وسائل الإيضاح البصرية. وتشمل المساعدات البصرية التي يتكرر استخدامها اللوحات المنقلبة، لوحات شفافة تعرض بواسطة البروجكتور، أفلام (فيديو وسينما)، نماذج أو أمثلة طبيعية لمادة ما. وتستخدم المؤسسات على نحوٍ متزايد الآن عروضاً بواسطة الكمبيوتر مثل البوربوينت Powerpoint، لإيضاح النقاط الرئيسة في عروض الإدارة.

16. مجموعة قواعد الممارسة الجيدة في تقديم العروض يمكن أن يكون كما يلي:

1- فكر بجمهورك وحاجاته.

2- جمّع حقائقك وأفكارك في ضوء (1) ما ذكر أعلاه، وخذ في الحسبان تعقيد المادة.

3- طوّر وسائل إيضاح بصرية كافية ومناسبة.

4- فكر بالمعلومات الأخرى التي يجب توفيرها (رسوم، تفاصيل، تقارير الخ).

5- بلغ جمهورك بما تنوي أن تقدمه ثم قدمه، ومن ثم بلغهم بما قدمته لهم!

6- كن متحمساً حيال الموضوع (ما لم يكن ذلك غير ملائم البتة، مثل الإعلان عن خطة جديدة لصرف عدد من العاملين).

7- كن طبيعياً، أي إذا كنت شخصاً هادئاً، فكن متحمساً بهدوء.

8- حافظ على التواصل بالعين مع جمهورك.

9- كن مستعداً للأسئلة سواء أثناء عرضك وبعد نهايته.

عوائق التواصل

17. ثمة العديد من العوائق التي تحول دون التواصل. ونناقش بعض أهم هذه العوائق أدناه:

- انحياز الفرد وانتقائيته، هذا يعني أننا نسمع أو نقرأ ما نريد أن نسمع ونرى. وغالباً لا يدرك الناس انحيازهم حتى يتم لفت انتباههم إليه. ومعظم الانحياز له علاقة بالخلفية الثقافية ومنظومات القيم الشخصية.
- فروق المكانة، هذا يعني أن التابعين قد يقرؤون جيداً أكثر مما قصد به في رسالة شخص من مرتبة أعلى. وعلى نحو مغاير قد يصغي الرؤساء بعناية أقل إلى المعلومات التي ينقلها المرؤوسون. والعاملون من مختلف المستويات قد يتحفظون حيال نقل

المعلومات إلى أعلى في حال كانوا سيتعرضون للنقد. إن أحد أسباب الإخفاق النسبي لسياسة "الباب المفتوح" في التواصل، التي تبناها مديرون كثر هو أنها تعتمد على المرؤوسين الذين يتغلبون على كل من تحفظهم الطبيعي وعوائق المكانة في المؤسسة.

- إن الخوف وغيره من المعاني العاطفية الأخرى يمكن أن تشوش رسالة التواصل. فإذا كان لدى شخص ما أخبار سيئة يريد إيصالها، ويكاد يكون مؤكداً أنها سوف تزعج المتلقي، فإنه يميل إلى تحاشي الحقيقة برمتها، أو يقتنع بإيصال جزءٍ من الرسالة وحسب. وهذه المسألة من العوائق العاطفية ذات صلة خاصة في معالجة الشكاوى. فلا يصنع الغاضبون أشخاصاً يصغون لهم جيداً، وهكذا على أي مدير يعالج شكوى عميقة في شعور صاحبها أن يعطي فترة بهدف استعادة الهدوء قبل أن يتوقع القيام بأي حركة إلى الأمام بحل. وفي الحقيقة، الأمر المعترف به الآن أنه بدقة في مجال العواطف يبدو الناس أنهم الأسوأ في المشاركة، أي التواصل. وليس مفاجئاً أن يكون هذا أحد مجالات الاهتمام في برامج تطوير المؤسسة، لاسيما فيما يتعلق بكيفية معالجة النزاع ضمن فريق ما.

- إن الافتقار إلى الثقة هو عائق آخر في وجه التواصل الفعال. فإذا لم نكن متأكدين من شخص ما، نتردد في تواصلنا مع ذلك الشخص. وقد ينشأ سوء الثقة هذا بسبب الشكوك حيال دوافع المتلقي أو قدرته على استيعاب ما يقال.

- الصعوبات الشفوية مصدر متكرر للتشويش وسوء الفهم. وقد تنشأ هذه الصعوبات بسبب الافتقار الصرف إلى الطلاقة من جانب المرسل، أو بسبب الرطانة (استخدام خاص للمفردات في سياقات تقنية أو مهنية)، أو ربما بسبب اختيار الرسالة بطريقة غير مدروسة فجاءت عالية المستوى على الفهم. وفي ما يتعلق بالكلمات المكتوبة تكون العوائق عادة مرتبطة بالإسهاب، أي الإخفاق في الوصول إلى الهدف بسرعة ودقة.

- ثمة عوائق أخرى هامة في التواصل تشمل المعلومات المفرطة الزيادة (حيث يكون الشخص تحت عبء ثقيل من المذكرات والتقارير والرسائل والرسائل الهاتفية الخ)،

وآلية غير مناسبة للتواصل (اللجان، مجموعات الإيجاز، اجتماعات التشاور المشتركة الخ)، والافتقار التام إلى ممارسة مهارات التواصل.

18. يتكون التغلب على عوائق التواصل أو على الأقل تخفيف آثارها بشكل رئيسي من إيجاد حلول للمشكلات المطروحة في الفقرة أعلاه. ويمكن تحقيق تحسينات في التواصل بتبني استراتيجية مكونة من (1) التأكد من أن العاملين قد تمت توعيتهم بمشكلات التواصل، و(2) إنشاء آلية مناسبة للتواصل، (باتجاه الأعلى، والأسفل، وجانبياً)، و(3) تدريب العاملين على تقنيات التواصل المناسبة. أما الآليات التي تمّ تبنيها على نطاقٍ واسع فتشمل:

(1) التواصل باتجاه الأدنى

مجموعات الإيجاز (حيث يقدم قادة الفريق موجزاً لمرؤوسيهم المباشرين عن الأحداث).

اجتماعات الهيئات (حيث يجتمع كل أعضاء الطاقم في مجموعة واحدة، أو يأتون من موقع واحدٍ معاً).

النشرات والإعلانات والرسائل الجماعية.

(2) التواصل باتجاه الأعلى

اللجان الاستشارية المشتركة (حيث تجتمع الإدارة والهيئة للتشاور حول المشكلات)

خطط مقترحات

قنوات النقابات (عبر ممثلي النقابات في المصانع، لجان التفاوض الخ)

إجراءات الشكوى

(3) التواصل الجانبي

- لجان ما بين الدوائر
- مجموعات المشروع الخاصة
- لجان التنسيق

ملاحظة: يوجب قانون العمل لعام 1982 الآن على الشركات التي تضم أكثر من250 عاملاً

أن يشمل تقرير المدبرين كشفاً يبين الترتيبات المعتمدة التي تشجع العامل بمشاركة أكبر في شؤون الشركة بواسطة المعلومات، والاستشارات، والمشاركة في الملكية الخ.

اللجان في المؤسسات

19. اللجان موجودة عملياً بوفرة في كل أنواع المؤسسات. وهي جزء متكامل مع الإدارة في كل مؤسسة من مؤسسات القطاع العام، وغالباً معروفة جيداً في القطاع الخاص. فما هي اللجان؟ أول ما يمكن أن يقال عنها إنها مجموعات رسمية لكل منها رئيس وجدول أعمال وقواعد سلوك. للجان مهمة محددة أو مجموعة مهام يجب أن تنجزها. وهذه اللجان غالباً، وليس دائماً، مرتبطة بصنع القرار. في الواقع، لجان كثيرة محظور عليها صراحة الوصول إلى القرارات، مثل اللجان الاستشارية المشتركة واللجان التي تقدّم النصح. وبعض اللجان يجتمع بانتظام مثل لجنة كبار الموظفين التي تجتمع شهرياً تحت سلطة عامة، أو لجنة التخطيط الربعية في شركة صناعية. أما اللجان الأخرى فتجتمع لأغراض خاصة فقط، مثل لجان التحقيق التي ينشئها البرلمان، أو لجان القيادة التي تُنشأ للإشراف على مشاريع قصيرة الأجل.

20. كما ورد أعلاه، اللجان مجموعات رسمية. ويُعبَّر عن الطابع الرسمي للجنة بالخصائص التالية:

الرئيس الذي يكون مسؤولاً عن تأمين (آ) أن اللجنة تدار طبقاً للأنظمة، و(ب) أن اللجنة مزودة بالموارد الضرورية، لاسيما المعلومات المكتوبة التي تحتاج إليه لتنجز عملها بفعالية.

أمين السر، الذي يكون مسؤولاً عن تدوين محاضر الاجتماعات، ويصدر جدول الأعمال وغيره من الأوراق، ويعمل عادة كرابطة إدارية مع الأعضاء.

جدول الأعمال، الذي يتضمن الموضوع المتفق عليه في الاجتماع. جزء من عمل الرئيس قبل الاجتماع هو الموافقة على جدول الأعمال. ويكون له عادة الكلمة الفصل. ويساعد جدول

الأعمال أعضاء اللجنة على معرفة ما سوف يناقشون، وبأي ترتيب. وهذا يمكنهم، بدوره، من التحضير بشكل مناسب قبل الاجتماع.

محاضر الاجتماع، التي هي السجل الرسمي لما حدث. وهي تخدم في تذكير الأعضاء بالمسائل أو القرارات الهامة التي نوقشت في هذا الوقت. وما دامت تحتاج إلى موافقة الأعضاء باعتبارها سجلاً حقيقياً وصحيحاً، فهي مصدر معلومات موثوق لكل من الأعضاء والغرباء على السواء. في لجان السلطة المحلية واللجان الإدارية والنقابية المشتركة، على سبيل المثال تنشر محاضر الاجتماعات علناً لمصلحة دافعي الضريبة أو أعضاء النقابة، حسب الحال الممكن.

أوراق اللجنة وتقاريرها، التي تزود اللجنة بنوعية المعلومات، التي تمكنها من اتخاذ قرارات أو وضع مقترحات مبنية على معلومات دقيقة. وقد تكون التقارير، على سبيل المثال، واقعية بكل ما للكلمة من معنى، أو واقعية وتحليلية في آن معاً. ومع ذلك فقد تكون تقارير أخرى مبتدعة أو خيالية. وأياً كان مضمونها والطريقة التي تقدم بها فهدفها هو نفسه، أي توفير المعلومات والأفكار المقترحات المناسبة باعتبارها النقاط المركزية لمناقشة بنود جدول الأعمال.

قواعد الإجراءات، التي تصمم لترويج الإدارة السلسة للجنة وضمان الانسجام والحفاظ على المساواة بين الجميع. وتشمل هذه القواعد الإجراءات التالية:

- التحدّث في مناظرة
- تقديم الاقتراحات
- التصويت
- إضافة بنود طارئة إلى جدول الأعمال
- قضايا أخرى تتصل بتسيير اللجنة بوصفها واسطة تواصل.

تمكّن القواعد كلاً من الطرفين في مناظرة ما من تقديم قضيتهم. وتساعد على تقليص تأثير أساليب التنمر إلى الحد الأدنى، وتضمن أن سجلاً صحيحاً لمحضر الجلسة يجري حفظه.

21. في ضوء كل هذا الشكل الرسمي، ما هي حسنات اللجان وسيئاتها؟ يمكن تلخيص الحسنات كما يلي:

- تستطيع اللجان أن تعالج حجماً من العمل أكبر مما يستطيع أن يقوم به الأفراد أو المجموعات الصغيرة جداً التي تعمل بشكل منعزل، ويعود السبب في ذلك بدقة إلى أنها مجموعات منظمة.
- القرارات أو المقترحات مبنية على تقدير مجموعة للحقائق والأفكار، وليس على مجرد رغبات فرد قوي واحد.
- تستطيع اللجان تشجيع مجموعة من أصحاب الخبرة والمواهب التي يمتلكها الأعضاء.
- اللجان مفيدة جداً لإنجاز التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل.
- تعمل اللجان بوصفها نقطة مركزية للمعلومات والعمل ضمن المؤسسات.

إن هذه الحسنات ذات أهمية خاصة في اتجاهين، أولاً: إن مجرد حجم وتعقيد المؤسسات العصرية يجعل من المستحيل أكثر فأكثر أن تلبي مجموعة منعزلة من الأفراد أو المجموعات الصغيرة حاجات القرار في مؤسساتها. ثانياً: إن الضغط المتزايد من كل أقسام قوّة العمل من أجل مشاركة أكبر في عمليات صنع القرار في مؤسساتهم تخلق آمالاً أن صنع القرار عملياً سيغدو أكثر انفتاحاً وديموقراطية. ومن المرجح أن تصبح اللجان موضع طلب نتيجة لهذين العاملين.

22. ومع ذلك، سيكون الأمر غير واقعي أن نغفل مساوئ اللجان بوصفها وسائل للتواصل. والمساوئ الرئيسة هي التالية:

- يكون صنع القرار عملية أكثر بطئاً حين تسيطر عليها اللجان. وصحيح أيضاً أن قرارات اللجنة قد تمثل غالباً حلول تسوية أكثر مما هي حلول مثلى.
- قد يغرى المديرون بالاختباء وراء قرارات اللجنة، حيث تثبت هذه القرارات أنها ليست شعبية. وهكذا يتجاهلون مسؤوليتهم الشخصية.

- تمتلك اللجان أحياناً ميلاً إلى إبداء العجز عن التقدم في القضايا الإجرائية. وهذا ما يقلص الوقت المتوفر لمناقشة القضايا الجوهرية.
- يتطلب عمل اللجنة مهارات معينة. فيميل الأعضاء الذين لا يمتلكون الثقة بأنفسهم أو غير ماهرين في ممارسة عمل اللجنة إلى ترك المبادرة "لأعضاء اللجنة الجيدين."
- اللجان غير موجودة بين اجتماع وآخر. ولذلك لا تستطيع أن تتصرف بسرعة ومرونة لمواجهة تغيّرات مفاجئة في وضعٍ ما.

والخلاصة، قد تناسب اللجان بشكل أفضل البيروقراطيات والمؤسسات الكبيرة، التي تتمتع بدرجة عالية من المحاسبة العامة. أما المشاريع الأصغر حجماً فقد تستفيد أكثر من المرونة الأكبر التي يمكن الحصول عليها من عمليات صنع القرار الأقل رسمية، مثل الاجتماعات غير الرسميّة للإدارة ومجموعات المشروع المؤقتة.

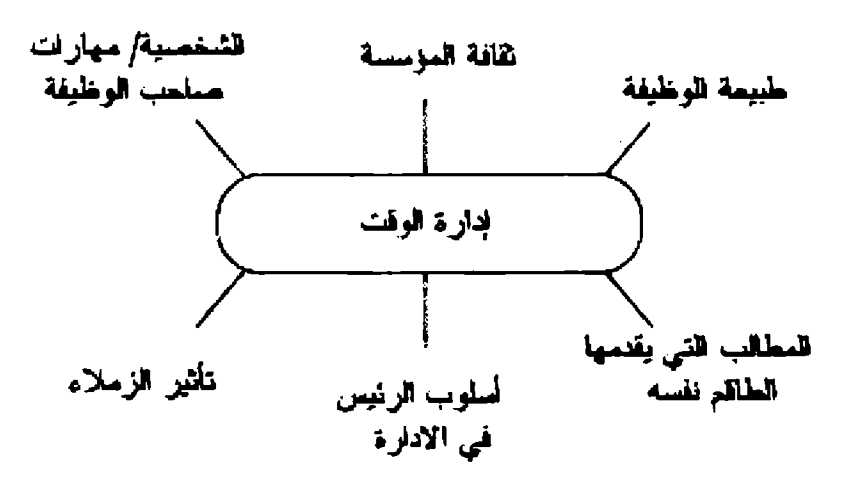
الفصل السابع والعشرون

إدارة الوقت والفعالية الشخصية

مقدمة

1. كنا حتى الآن في هذا القسم حول التنظيم ندرس مسائل المؤسسة والمجموعة. في النهاية، في كل حال، تتقلص فعالية المؤسسات إلى فعالية الأفراد، التي هي موضوع اهتمام هذا الفصل. وإدارة الوقت مسألة أساسية لأداء العمل الوظيفي. في الماضي (راجع الإدارة العلمية، الفصل الثالث)، كان الاهتمام بالعلاقة بين الوقت وأداء العمل الوظيفي محصوراً في العمال اليدويين، ومن ثم، بواسطة التنظيم والطرق المنهجية، انتقل إلى العمال الذين يقومون بأعمال كتابية. ولم تتلق أهمية استخدام الوقت بالنسبة للمراتب الإدارية والمهنية اهتماماً كبيراً إلا في وقت متأخر. تستند المقاربات الراهنة إلى افتراض أن الفعالية الشخصية في العمل هي بالدرجة الأولى وظيفة إدارة الفرد لوقته.

2. يتداخل الكثير من موضوع هذا الفصل مع تلك الفصول التي تعالج مسائل مثل القيادة والتفويض والتواصل. فالاهتمام في إدارة الوقت كموضوع للانتباه في حد ذاته يجتذب هذه المسائل الأخرى. العوامل الرئيسة التي تؤثر في استخدام الشخص للوقت موضحة في الشكل 27.14



الشكل 27.1. العوامل الرئيسة التي تؤثر في إدارة الوقت

تشكل هذه العوامل والمسائل الرئيسة الناتجة عنها موضوع بقية هذا الفصل.

المسائل الرئيسة في استخدام الوقت

3. يمكن للمسائل الرئيسة في إدارة الوقت أن تصنف تحت العناوين الثلاث التالية:

- تلك التي تتعلق بطبيعة عمل الوظيفة،
- تلك التي تتعلق بالشخصية ومزايا صاحب الوظيفة.
- تلك التي تتعلق بالناس الذين يحددون دور صاحب الوظيفة.

طبيعة عمل الوظيفة

4. طبيعة وظيفة الشخص أساسية لمدى التحكم بالوقت الذي يكون مرغوباً وضرورياً.

فعلى سبيل المثال، الشخص الذي تشمل وظيفته صلات منتظمة مع آخرين يكون دائماً تحت ضغط شديد من المقاطعات أكثر من شخص ما عمله ذو طبيعة منعزلة. وبالمثل، يرجح أن يعاني الشخص الذي يستخدَم في وظيفة جديدة ناشئة من الأولويات المتنازعة والأحداث غير المتوقعة أكثر من شخص ما يعمل في موقع رسمي مستقر، حيث القدرة على التوقع والروتين هما نظام اليوم.

5. ثمة مسألة هامة لدى أي صاحب وظيفة هي تحديد الأولويات في الوظيفة. ففي حالات الإدارة بالأهداف (راجع الفصل 18) أو شكل ما من إدارة وضع هدف تتم ممارسته، يمتلك الأفراد عندئذٍ تجربة التحديد والعمل باتجاه الأولويات، أو النتائج الرئيسة، في الوظيفة. لكن معظم المستخدمين الإداريين والمهنيين لا يعملون وفق هذه الأنظمة، وبالتالي هم غير معتادين على مقاربة منهجية لوضع أولويات مهماتهم الرئيسة.

6. إحدى الطرق المفيدة هي تشجيع الأفراد على تحديد (1) المهام التي هم وحدهم مسؤولون عنها، و (2) المهام التي إما تتطلب الجهد الأكبر، أو تنتج العائد الأكبر. وحالما يحدد الأفراد ما يرونه مهماتهم أو مسؤولياتهم الرئيسة، يمكنهم أن يناقشوها مع رئيسهم المباشر أو مع مستشار الوظيفة. وغالباً ما تقدم دورة تدريبية في صحبة الزملاء حافزاً مفيداً إلى هذا الشكل من نشاط التشخيص.

7. ليس كافياً، في كل حال، مجرد أن تدرس أولويات الوظيفة، فالمهم أيضاً أن تدرس ما يجب على صاحب الوظيفة أن يعمل لينجزها. تتطلب بعض الوظائف مهارات إدارية ومعرفة جيدة بإجراءات المؤسسة، وتتطلب أخرى مهارات اجتماعية وتحسساً لحاجات الناس، وقد يحتاج نوع ثالث من الوظائف إلى معرفة تقنية واختصاصية وقدرة على تطبيقها. وبالتالي يحتاج الأفراد إلى معاينة العمليات المرتبطة بوظائفهم.

8. إحدى الطرق المجربة جيداً في الحصول على المعلومات بشأن عمليات الوظيفة هي الاحتفاظ بدفتر يوميات مفصل، يسجل فيه الفرد نشاطات عمله كل يوم لأسبوع أو شهر، على سبيل المثال. والشكل الأكثر بساطة ذلك الذي يجدول اليوم إلى فواصل زمنية، مدة كل واحدة

منها نصف ساعة يسجل فيها صاحب الوظيفة ما حدث، مثلاً كتابة رسائل، إدارة اجتماع، سفر إلى أحد الزبائن، إجراء مقابلة، رد على الهاتف إلخ. وغالباً ما يفاجأ أصحاب الوظيفة بالوقت الضئيل الذي يمتلكونه لأنفسهم في العمل، بالإضافة إلى عدد المقاطعات التي يتبلونها.

مضيعو الوقت النموذجيون في العمل

9. في الوقت الذي يمكن أن يعتبر فيه المستوى العالي من التفاعل بين الناس في العمل ظاهرة صحية عادة، إلا أن لذلك أضراراً محتملة على فعالية الفرد الشخصية، تبرز مما يلي:

- اللقاءات المطولة أو غير الضرورية مع الزملاء،
- المقاطعات من طاقمه نفسه أو زملائه أو رئيسه (مهما كان القصد جيداً)،
- المناقشات التافهة (بمعنى الدردشة العرضية)،
- الملاحظات غير الضرورية والعمل الروتيني المكتبي الآخر،

وإحدى المشكلات الأخرى هي تلك التي تتعلق بالوقت الضائع بسبب التنقل بين الوظائف. ليس سهلاً أن يتجاوز المرء تلك الفرص الضائعة من أجل العمل الفعال، لكن ستتم مناقشة بعض هذه الطرق لاحقاً.

المزايا الشخصية لصاحب الوظيفة

10. تعتمد قدرة الشخص على أن يقوم بالاستخدام الأمثل لوقته إلى حد كبير على شخصيته وميوله. فعلى سبيل المثال، الشخص الحازم سيكون أفضل تجهيزاً من الشخص غير الحازم في التعامل مع الناس الذين يتعدون على وقتهم. وهناك فروق أخرى هامة في المزايا الشخصية والأساليب، مثلاً:

- بعض الناس يعمل أفضل مبكراً في اليوم، في حين يعمل آخرون أفضل في نهاية اليوم،
- يحبذ بعض الناس أن يقيسوا جهد عملهم، بينما يفضل آخرون أن يركزوا على جهودهم في فترات قصيرة ومكثفة،

- لا يستطيع بعض الناس التعامل إلا مع مسألة واحدة في وقت واحد، في حين أن آخرين يستطيعون التعامل مع مسائل عديدة في وقت واحد،
- بعض الناس توجههم مهمة عملهم بينما آخرون يوجههم الناس،
- يحبذ بعض الناس أن يفوضوا آخرين قدر الإمكان، حيث يفضل آخرون إبقاء المهام لأنفسهم،
- بعض الناس مرتبون ومنهجيون، وآخرون غير مرتبين ولا منظمين،
- بعض الأفراد أكثر مهارة أو تجربة من آخرين.

11. في التحليل النهائي سيجد الفرد أن الاستخدام الأمثل للوقت يتحقق من خلال تطوير قواه الشخصية ومحاولة التخلص من نقاط ضعفه، باختصار من خلال الانضباط الذاتي.

بيئة الوظيفة

12. تتكون بيئة وظيفة شخص ما مما يلي:

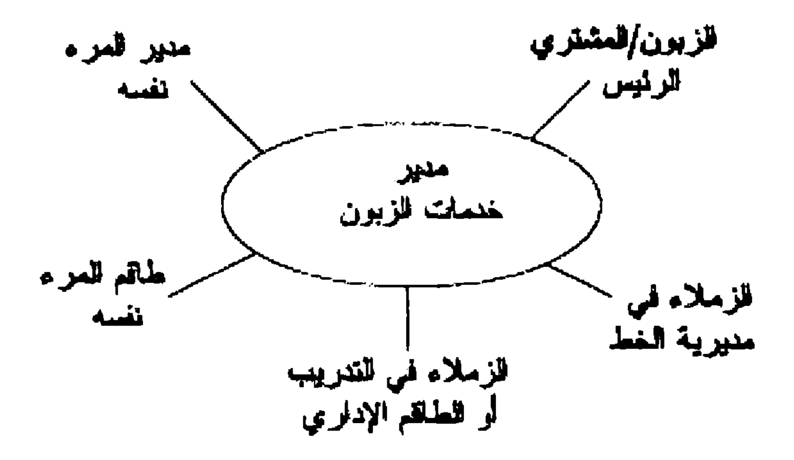
- أعضاء مجموعة الدور الذي يقوم به (الرئيس، طاقمه، زملاؤه إلخ)،
- البيئة المادية المحيطة (المكتب، موقع الآخرين إلخ)،
- ثقافة المؤسسة (القيم المهيمنة السائدة).

وسندرس ما تنطوي عليه هذه المسائل الثلاث باختصار.

13. الناس الذين يعملون جنباً إلى جنب فرد ما - مجموعة دورهم (راجع الشكل 27.2) - هم دائماً أصحاب تأثير هام على استخدام ذلك الشخص للوقت. الرئيس المتدخل، على سبيل المثال، يمكن أن يكون مسبباً للفوضى، في المقابل، الرئيس، الذي يوزع المسؤوليات بطريقة فعالة يمكنه أن يكون مصدراً إيجابياً في المساعدة على تحديد أولويات الوظيفة. قدرات المرؤوسين على العمل بفعالية وحدهم دون مساعدة، بدلاً من السعي إلى النصيحة من مديرهم طوال الوقت، تمكن الأخير (المدير) من العمل على المهمات الشخصية دون مقاطعات غير مناسبة. ويستطيع الزملاء أن يكونوا سبباً متواتراً للوقت الضائع، لاسيما عندما يأتون إلى مكتبك

حينما يكونون هم أنفسهم أقل انشغالاً، أو يريدون استراحة قصيرة مما يعملون عليه. سيجد الأعضاء ذوو المكانة العالية أو المجربون في أية مجموعة أنهم بشكل منتظم مرجعية للأعضاء الأدنى مرتبة الذين يرغبون بتوضيح فكرة ما أو مناقشة مشكلة ما طارئة. لكل هذه النشاطات فوائدها، لكنها على حساب وقت أحد الأفراد.

14. في هذه الأيام التي تشهد تحسناً مستمراً في الوظيفة وطرق مجموعات خط التموين التي تقدم السلعة في الوقت الذي تطلب فيه (راجع الفصل 38 أدناه)، كل شخص في مكتب أو مصنع أو حيثما يكون يُشجَّع على اعتبار رفاقه وزملائه مثل "زبائن". يضيف هذا ضغطاً إضافياً على الناس لتقديم خدمتهم الخاصة في الوقت الذي تكون فيه فعالة لمجموعة دورهم. مجموعة الدور الأساسية بالنسبة لمدير ما على صلة مع كل من الزبائن الخارجيين والداخليين مبينة في الشكل 27.2.



الشكل 27.2- مجموعة الدور بالنسبة لمدير خدمة الزبون

15. مع أخذ الأهمية الأساسية للزبون أو المشتري الخارجي للمؤسسة ككل بالاعتبار، فالأرجح أن يستجيب المدير برد الفعل في هذه الحالة، وأحياناً حتى بشكل مباشر، على الزبائن

الذين يُوجَّهون إليه. حيث يستحيل تقريباً بالنسبة لصاحب الوظيفة هذا أن يتملص من هذا النوع من المقاطعة لنشاطاته المخططة. ستحيل مديريات الخط بعض الزبائن، وثانية سيكون ثمة ميل إلى تطبيق تلك الاعتبارات نفسها. في هذا المثال، سيكون تكتيك المدير الأفضل ضمان أن يحترم مديره وطاقمه الشخصي طلبات العالم الخارجي وهكذا سيكيف توقعاتهم عن أولويات صاحب الدور بشكل مناسب. تتم الإحالة إلى طاقم التدريب والطاقم الإداري لأن شكاوى الزبون تشير عادة إلى بعض النقص في التدريب أو الجهاز الإداري، أو كليهما، وهذا يتطلب بشكل عادي من مدير خدمات الزبون أن يحذر من سلف ذكره بالنقص الممكن بين الطاقم.

16. قد تساعد البيئة المادية المحيطة أو تعرقل جهود الشخص للقيام باستخدام وقته على نحوٍ أفضل. وبشكل واضح، إذا لم يكن لديك مكتب، عندئذٍ لن يكون هناك حواجز مادية حقيقية يمكن للشخص أن يرفعها بينه وبين كل هؤلاء الذين يرغبون بمقاطعة عمله، مهما كان نواياهم طيبة. أما هؤلاء الذين لديهم مكاتب خاصة فيمكنهم دائماً أن يغلقوا الباب، حتى بمجازفة قدر معين من عدم الشعبية. في حين أنه يوصى بسياسة "الباب المفتوح" بالنسبة لطاقم التواصل، فلا تزال هناك مناسبات يكون فيها الأفضل تعليق هذه السياسة مؤقتاً لصالح فعالية العمل الشخصي. يمكن لوضع الأثاث والتجهيزات أن يؤثر على استخدام الوقت أيضاً، فعلى سبيل المثال، إذا كانت آلة التصوير والجزء النهائي للكمبيوتر في طابقين مختلفين بالنسبة لمكتب الشخص أو في طرفين متعاكسين في المبنى، عندئذٍ سيضيع مقدار كبير من الوقت في السير إلى هذه المكنات ومنها. في الوقت الحاضر، توفير الوقت أحد البراهين الأكثر إقناعاً لتقديم محطات عمل مرتبطة بالكومبيوتر (راجع الفصل 30).

17. وثمة تأثير مادي آخر على نموذج عمل الفرد هو ذلك الذي يتعلق بالتنقل. فمكان الزملاء والزبائن والممونين يعني بثبات أن على الفرد أن ينفق بعض الوقت في الانتقال بين المواعيد. وغالباً ما يضيع هذا الوقت بالكامل ما لم، على سبيل المثال، يسافر الفرد بالقطار، أو يكون لديه سائق يقود السيارة، الحالة التي يمكنه فيها أن ينجز مهمات العمل أثناء السفر.

18. الجانب الأخير في بيئة الوظيفة الذي سندرسه هو ثقافة المؤسسة. تفضل بعض الثقافات التمسك الشديد بإجراءات المؤسسة وأنظمتها التي لا تشجع الصلات غير الرسمية

و"الطرق المختصرة". بينما تشجع ثقافة مؤسسات أخرى سياسة الدخول المفتوح إلى كل جوانب الاتصالات، التي يمكن أن تكون محفزة، لكنها أيضاً تضيع وقت الفرد كثيراً. تطالب المؤسسات، التي أقامت مخزناً كبيراً بواسطة الدقة والجودة، بشكل صريح أن ينفق أعضاؤها وقتاً أطول على عملهم، مقارنة مع المؤسسات التي تعمل دائماً على مواعيد نهائية حرجة وهكذا تجازف بأخطاء في التصنيع أو عدم الدقة من حين إلى آخر. ومع ذلك، تكون السرعة، في مؤسسات أخرى، بالوصول إلى قرارات أكثر أهمية من الدقة في تلك القرارات. وموقف مثل هذا له عواقب وخيمة على معايير العمل الشخصي لدى الفرد.

19. هناك طرق عديدة يستطيع المديرون من خلالها تحسين استخدام وقتهم ووقت الآخرين. وهذه الطرق هي التالية بشكل عام:

بالأولوية الشخصية وتخطيط العمل،

بوضع هدف،

بالتفاوض مع الأعضاء الأساسيين في مجموعة دورهم،

بتفويض أعضاء فريقه بالمهام،

بتطوير مهارات مناسبة (مثل المزيد من السرعة في قراءة وكتابة ومعالجة اللقاءات والحزم في التعامل)،

بتطوير استراتيجية مناسبة للتطوير الذاتي.

20. تقتضي الأولوية الشخصية وتخطيط العمل الجلوس مع رئيس الشخص ومن ثم مع فريق عمل الشخص، للموافقة على أولويات الوظيفة، ولاسيما تلك الأشياء التي سينظر إليك الآخرون من أجل استكمالها. ينطوي وضع الأولويات على امتلاك فكرة واضحة عن المسؤوليات الرئيسة في الوظيفة. وقد يفضي ذلك إلى العاملين الذين وضعوا الأهداف لطاقمهم ولهم أنفسهم، ربما إلى جانب خطوط هؤلاء الذين تمت الإشارة إليهم سابقاً في الفصل 18. يعمل المديرون دائماً جيداً إذا درسوا قاعدة "80-20" - أي تحديد 80% من نشاطاتهم التي لن تنتج غالباً إلا 20% من النتائج المطلوبة، والتركيز على 20% من الوظيفة التي تقدم 80% من النتائج. يميل الوقت الذي تم تخصيصه لعمل الأفراد إلى إتباع الحجم الحقيقي للنشاطات

التي يتضمنها بدلاً من أن تكيَّف بحسب أهميتها النسبية. ويتطلب التخطيط الشخصي في وظائف الإدارة بعض الوقت لأنه يوضع جانباً للتأمل ـ فترة يمكن أن يتم التفكير فيها بأولويات إضافية وأعمال بديلة قبل أن يُقدَّم للرؤساء و/ أو طاقم المدير نفسه.

التفويض

21. دُرِس التفويض كمسألة إدارية سابقاً (في الفصل 23). أما في سياق هذا الفصل فثمة فكرة أو فكرتان تستحقان التكرار. فن التفويض الناجح لا يأتي بسهولة إلى المديرين، وكثيرون غالباً ما يعملون شيئاً ما هم أنفسهم بدلاً من تفويض آخرين به بسبب "أستطيع أن أنجزه بطريقة أسرع أنا شخصياً." في الحقيقة، يستغرق التفويض بشكل مناسب وقتاً وجهداً وثقة (في نفس الشخص وأعضاء فريقه). فمن الضروري توضيح ما تريد وأن تجيب عن الأسئلة التي قد تكون لدى الطاقم، وتمدهم بأية موارد يحتاجون إليها (لاسيما الوقت!) قبل أن تدعهم يذهبون وينجزون ما هو مطلوب. فالمدير القلق يستصعب التفويض أكثر من المدير الواثق. ومع ذلك، يمكن جعل التفويض "أكثر أماناً" لكل المديرين إذا اتخذوا بعض التدابير الوقائية البسيطة.

22. تشمل الممارسة الجيدة في التفويض ضمان ما يلي:

- وضع أهداف واضحة/ نتائج متوقعة،
- وضع معايير للأداء (أي ما الذي يكوِّن الإكمال الناجح للمهمة، ويشمل ذلك الإحالة إلى برنامج زمني)،
- منح صلاحية مناسبة (أي مدى التمكين)،
- تخصيص موارد ملائمة (طاقم، تجهيزات، نفقات، وقت)،
- وضع ترتيبات واضحة لرفع التقارير،
- تشجيع أعضاء الفريق على طلب المساعدة عندما تكون ثمة حاجة،

تبليغ أعضاء الفريق بأن الأخطاء الأولى ستستخدم كفرص للتعلم،
استكمال المهمة وفقاً للمعايير المتفق عليها،
شكر هؤلاء المعنيين على جهودهم.

23. الخطوة الأولى هي أن توضح ما هو مطلوب من المستخدم المعني، في ما يتعلق بما هو مطلوب إنجازه وبأي معيار. ما لم يكن الشخص المعني ضعيف التجربة أو المهمة حقاً تسوغ ذلك، يجب على المدير ألا يوضح عادة كيفية إنجاز المهمة بالتفصيل. سيكون كافياً تقديم توجيهات عامة في البداية ومن ثم أن يكون موجوداً للمساعدة إذا كانت ضرورية. فهذا يمنح المرؤوس فرصة للتعلم من التجربة. وجزء من المساعدة التي على المدير أن يقدمها هي تعريف حدود صلاحية الشخص من أجل الالتزام بموارد المؤسسة (مثلاً العاملين والمواد والمال). لا يمكن لأية صلاحية تُفوَّض أن تكون إلا ضمن صلاحية المدير نفسه. والخطوة التالية هي للمدير أن يبتكر إجراءات رقابة وضبط بسيطة لضمان أن الإنجاز يتقدم والصعوبات تُحدَّد وتُعالَج. سيتضمن جزء من إجراءات الرقابة فرصة للاستشارة أو تدريب المستخدم. وقد يكون التدريب الخاص مطلوباً في بعض الحالات كجزء من تقديم الموارد المطلوبة. ولكي يُعتبَر التفويض مأخوذاً على محمل الجد، يجب على المدير أن يضمن إكمال المهمة، أو تحقيق المسؤولية، وفق معايير مقبولة. إذا ما تم التفويض بمهمة، ونسيها المدير بعدئذٍ، تغدو مصداقية العملية موضع شك. وفي النهاية، يجب تقديم الشكر للمستخدم.

التأكيد *Assertiveness*

24. يستطيع التأكيد أن يسهم باستخدام المديرين للوقت بشكل أفضل وتمكينهم من التعامل مع المقاطعات بطريقة فعالة أكثر. يعرف ترنر Turner (1983)[1] التأكيد بأنه **"القدرة على التعبير عن أفكارنا أو آرائنا أو مشاعرنا بصراحة وبطريقة مباشرة دون أن نحط من قدر أنفسنا أو قدر الآخرين."**

في الوقت الحاضر، لا يعطى الانتباه إلى تحديد الحقوق المؤكدة فحسب، بل إلى تدريب العاملين على التأكيد أيضاً. تستند الحقوق المؤكدة إلى فكرة جوهرية هي أن كل فرد بالغ هو في النهاية قاضي سلوكه. ويتضمن هذا تحمل المسؤولية الشخصية في ما يتعلق بأفعال الشخص.

25. يصعب على معظم الناس تقبل الحق بقول "لا". يشعرون أنهم لا يمكنهم أن يقولوا

---

[1] Turner, C. (1983) *Developing Interpersonal Skills*, Further Education Staff College.

"لا" لأن ذلك غير تعاوني وأناني إلخ. ويحاول التدريب على الجزم أن يؤكد أهمية حقوق الفرد بالقدرة على قول "لا" دون الشعور بالذنب بشأن ذلك، ويوضح أننا عندما نقول "لا" نرفض الطلب وليس الشخص. فالقيام باستخدام حقوق الشخص بطريقة أفضل يمكّن المديرين من إبعاد الكثير من المقاطعات التي يبتليهم بها الآخرون، وهكذا يوفرون لأنفسهم فترة أوسع من الوقت في عملهم. وتطبق اعتبارات مماثلة على حق عدم الشعور بالتزام تحمل المسؤولية عن مشكلات لشخص آخر. يستطيع المديرون في هذه الحالة أن يتعلموا من خلال تدريب على الجزم أن يحسنوا قدرتهم على إعادة المشكلات التي ليسوا مسؤولين عنها إلى الزملاء وأعضاء الفريق وحتى الرؤساء بلباقة لكن بحزم.

26. حدد عدد من المعلقين حقوق الجزم (مثلاً باك وباك Back & Back، 1991)[2]، ويمكن أن تُختصَر بما يلي:

- أمتلك الحق بآرائي بقدر ما يمتلك الآخرون الحق بآرائهم،
- لديّ الحق بأن أطلب من الآخرين المساعدة (وأعرف أن لديهم الحق بالرفض)،
- لدي الحق بقول "لا" وأن أفعل ذلك دون إيضاح، إذا احتجت إلى ذلك.
- لدي الحق بأن أقترف أخطاء،
- لدي الحق بأن أغير رأيي، وأن أفعل ذلك دون تقديم أسباب ما لم أختر أنا ذلك.
- ليس عليّ أن أقبل المسؤولية بسبب مشاعر الآخرين، أو بسبب مشكلاتهم،
- لي الحق أن أقول لا أعرف شيئاً ما، أو أشعر أني غير ملائم،
- ليس علي أن أدع الآخرين يتلاعبون بي.

27. قول "لا!" للناس صعب بالنسبة لمديرين كثر، لاسيما إذا كان الشخص الذي يستخدم الضغط هو رئيسهم. يميل بعض المديرين الكبار إلى نسيان أن لدى مديريهم مشكلات ضاغطة أو هامة لهم أنفسهم عليهم أن يواجهوها. ويبدون غير واعين أنهم يغزون فضاء أعضاء فريقهم ولا يرون غير مشكلتهم. ليس سهلاً أن ترفض أن تُجَرّ إلى مشكلة شخص آخر في البداية،

[2] Back, K & Back, K. (1991), *Assertiveness at Work*, Pitman.

لاسيما عندما تُجلَب المشكلة فجأة إلى عمل الشخص مثل مقاطعة، وتسأل أن ترد دون أن تفكر. الفكرة الهامة في الجزم هي أن المشكلات التي تغزو فسحة الوقت التي تواجهها شخصياً، يرجح أن يختبرها طاقمك الخاص وزملاؤك في وقت ما. وهكذا فتعلم كيفية التعامل مع الآخرين تمكّن المرء أيضاً من رؤية كيف يمكنه أن يتعامل مع الآخر في ظروف مماثلة!

28. تعتمد إمكانية الردود الجازمة على مدير المرء الأعلى على طبيعة المسألة، ويمكن أن تشمل ما يلي:

- أنا في غمرة العمل الذي أعطيته لي مبكراً، وعلي أن أتركه لمعالجة المسألة التي قدمتها لي الآن. هل تريد مني أن أغير أولويتي، وفي هذه الحالة سيكون عليّ أن أضع عملي جانباً؟
- لأكون صادقاً معك، سيكون الأمر غير ملائم على الإطلاق أن آخذ بعض الوقت الآن لمعالجة طلبك. أفضل أن أنظر فيه لاحقاً، إذا كان ذلك مناسباً لك.
- أنا في اجتماع مع بعض أعضاء طاقمي الخاص في هذه اللحظة، لكنني سأكون حراً للتحدث إليك بعد نحو ساعة.
- أنا في وضع صعب مع طلبك بأن أهتم بـ إكس، هل تمانعون إذا أكملت ما أعمل عليه الآن؟

هنا يحاول الشخص الذي يعالج مقاطعات رئيسه أن يكون صادقاً بشأن التأثير الذي يملكه الرئيس على واجباته أو نشاطاته الحالية، ويرفع ذلك إلى المدير المعني دون أن يكون دفاعياً أو مذعناً.

يقدم أتكسنون Atkinson (1988)[3] فكرة أنه لتنجح بقول "لا" للناس، لاسيما عندما تفعل ذلك بأدب جم، يجب أن تكون مستعداً لتكرار رسالتك أكثر من مرة لتقنع الآخرين بأنك حقاً تعني ما تقول.

---

[3] Atkinson, P.E. (1988), *Achieving Results through Time Management*, Pitman.

مهارات التواصل الشخصية

29. يمكن جعل استخدام المدير للوقت أكثر إنتاجية إذا تحسنت مهارات التواصل الشخصية لديه. وقد أشرنا في الفقرة 19 أعلاه، إلى ثلاثة جوانب محددة: قراءة وكتابة التقارير ومعالجة اللقاءات بشكل أسرع. وسننظر إلى هذه الأشياء باختصار شديد كل بدوره.

30. **مهارات القراءة** - أن تكون انتقائياً في القراءة ربما كان هاماً مثل قدرتك على أن تقرأ بسرعة. يحتاج المديرين إلى أن يكونوا قادرين على تحديد ما يلي:

- ما هي القراءة الأساسية؟
- ما هو الأساسي والعاجل؟
- ما هو الأساسي لكنه ليس ملحاً؟
- ما هو الهامشي الاستخدام أو الفائدة؟

إذا كان على مدير ما أن يقرأ كثيراً في وظيفته، عندئذٍ هناك دورات محددة تستهدف تحسين سرعة الشخص في القراءة.

كتابة التقارير - إحدى المهمات الرئيسة لكل مدير هي تقديم أفكار وانطباعات ومقترحات في الكتابة. وتساعد معرفة الإستراتيجية الأساسية المتضمنة في وضع تقرير ما أي مدير على القيام باستخدام أفضل للوقت الذي يتطلب جهداً (راجع الفصل السابق)

معالجة الاجتماعات - يجد مديرون كثر أنفسهم في اجتماع ما من هذا النوع أو الآخر مرات عديدة في اليوم الواحد. ولاستخدام الوقت الذي ينفقه على الاجتماعات بطريقة فعالة، يمكن طرح عدد من الأسئلة البسيطة:

- هل الاجتماع ضروري لمعالجة هذه المسألة؟ (أي هل يمكن أن تكون المكالمة الهاتفية أو الفاكس أو الملاحظة المكتوبة كافية؟)
- ما هو الغرض من الاجتماع؟
- كيف يمكننا التحضير لهذا الاجتماع؟
- كيف يمكننا أن نضمن أن يكون الاجتماع ذا قيمة لهؤلاء الذين يحضرونه؟

- كم الوقت الذي يجب أن يستغرقه الاجتماع؟
- من الذي يجب دعوته لحضوره؟
- كيف سيتم جذب الانتباه إلى النقاط العملية ومعالجتها؟

الفعالية الشخصية

31. يمكن قول الكثير مما قيل حتى الآن بشأن إدارة الوقت والجزم في الفعالية الشخصية أيضاً. في نصه القوي التأثير حول الناس ذوي الفعالية العالية، يلاحظ كوفي Covey (1994)[4] أنه "في التحليل النهائي" ما نتواصل بشأنه أكثر بلاغة من أي شيء نقوله أو نفعله." وجوابه هو الذهاب إلى أسفل الأوجه السطحية لما يسميه أخلاق الخصائص الشخصية Personality Ethic (يعزو النجاح إلى الصورة الشعبية والمهارات الاجتماعية والمواقف الذهنية الايجابية إلخ) لكشف أخلاق الشخصية (المجردة) Character Ethic (النجاح المؤسس على هذه الخصائص مثل الاستقامة، الصبر، الشجاعة، الإحساس بالعدالة إلخ)، يحاول كوفي أن يثبت أنه في حين أن عناصر أخلاق الخصائص الشخصية مهمة في الحقيقة، فهي على الرغم من ذلك ثانوية. تقوم العناصر الأساسية لنجاح الإنسان، والأساس لكل أفعال الإنسان، على أخلاق الشخصية (المجردة) Character Ethic ـ تلك الخصائص، بل الحقائق الأساسية، هي التي أسست العالم بغض النظر عن العرق أو التكيف الاجتماعي: العدل، الاستقامة، الصدق، الكرامة إلخ. ويقترح بعدئذٍ ما يسميه العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية، التي تسمح للأفراد أن يختبروا أنفسهم وإحساسهم بالذات وهكذا تمكنهم من التعامل مع الآخرين بطريقة فعالة من موقع قوة داخلية هادئة.

32. يصف كوفي العادات أنها مبادئ تبني أفكار ونماذج سلوك الآخر، وهي مايرى أنّه منتج المعرفة والمهارات والرغبة أو الدافع الشخصي، للعادات السبع التي سلط عليها الأضواء تأثير نقل الشخص الفردي من الاعتماد (أنا أحتاج إليك) عبر الاستقلال (أنا أستطيع أن أفعل

[4] Covey, S.R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster.

هذا) إلى الاعتماد المتبادل (يمكننا أن نفعل هذا ـ ونبدع أكثر بجهودنا الموحدة). ويمكن تلخيص العادات السبع كما يلي:

(1) كن مبادراً ـ تحمل المسؤولية بالإضافة إلى المبادرة.

(2) ابدأ بالغاية في الذهن ـ أين تريد أن تذهب، ماذا تريد أن تكون، ماذا تريد أن تنجز؟

(3) ضع الأشياء الأولى أولاً ـ حدد الأولويات الحقيقية في ضوء الغاية التي ترغب بإنجازها (هذا يمكنك من القول لا لما ليس هاماً)،

(4) فكر بطريقة اربح/ اربح ـ ابحث عن المكسب الذي يمكن لكل الفرق أن تحصل عليه من العلاقات والحلول والمفاوضات إلخ،

(5) السعي أولاً إلى الفهم... ثم أن تكون مفهوماً ـ طوّر مهارات الإصغاء وفكر قبل أن تتصرف وحاول أن تفهم الآخرين قبل محاولة أن تجعل من نفسك مفهوماً.

(6) تعاون .وكن خلاقاً (1+1 قد يساوي 8 أو 16 أو حتى 1600)

(7) اشحذ المنشار ـ أي دع وقتاً باستمرار للتجديد المستند إلى التأمل الشخصي وملء النقص المادي والروحي والعاطفي (البقاء مناسباً في كل مجال في حياتك).

33. ختمت أفكار كوفي هذا الفصل حول إدارة الوقت والفعالية الشخصية، وفي كل حال، إذا كان على المديرين أن يتبنوا العادات السبع كوسيلة لتقوية الإنجازات في الأهداف المرتبطة بالشخص والعمل، عندئذٍ يمكن للمقترحات الأولى في هذا الفصل أن تلعب دوراً في البرنامج الإجمالي للتطوير الذاتي والنجاح الشخصي.

المراقبة والتحكم في الإدارة

وظيفة المراقبة والتحكم في الإدارة تختتم عملية POMC التي أشرنا إليها في مستهل هذا الكتاب. حالما تغدو نشاطات التخطيط والتنظيم والتحفيز قيد التنفيذ، يجب عندئذٍ أن تُراقَب وتقاس، أي المراقبة. الهدف الرئيس لوظيفة المراقبة في الإدارة هو قياس الأداء مقابل الأهداف والأغراض والمعايير بهدف تمكين اتخاذ التدابير التصحيحية، وحيث يكون ضرورياً، لإبقاء الخطط على المسار. المراقبة بشكل أساسي مسألة تطوير أنظمة الرد التفاعلي عبر المؤسسة كلها. ويمكن أن ينفذ كمياً ونوعياً.

هناك ثلاثة فصول في هذا القسم من الكتاب: الطبيعة الأساسية لوظيفة المراقبة، مع طرقها وتقنياتها الرئيسة، تلخص في الفصل 28. ويتبع ذلك فصل قصير (الفصل 29) يلخص بعض العناصر الرئيسة في نظام إدارة جودة ما. يناقش الفصل 30 دور تكنولوجيا المعلومات، لاسيما تأثيرها في طرق عمل المكتب الروتينية وإجراءاته.

الفصل الثامن والعشرون

مراقبة الأداء

مقدمة

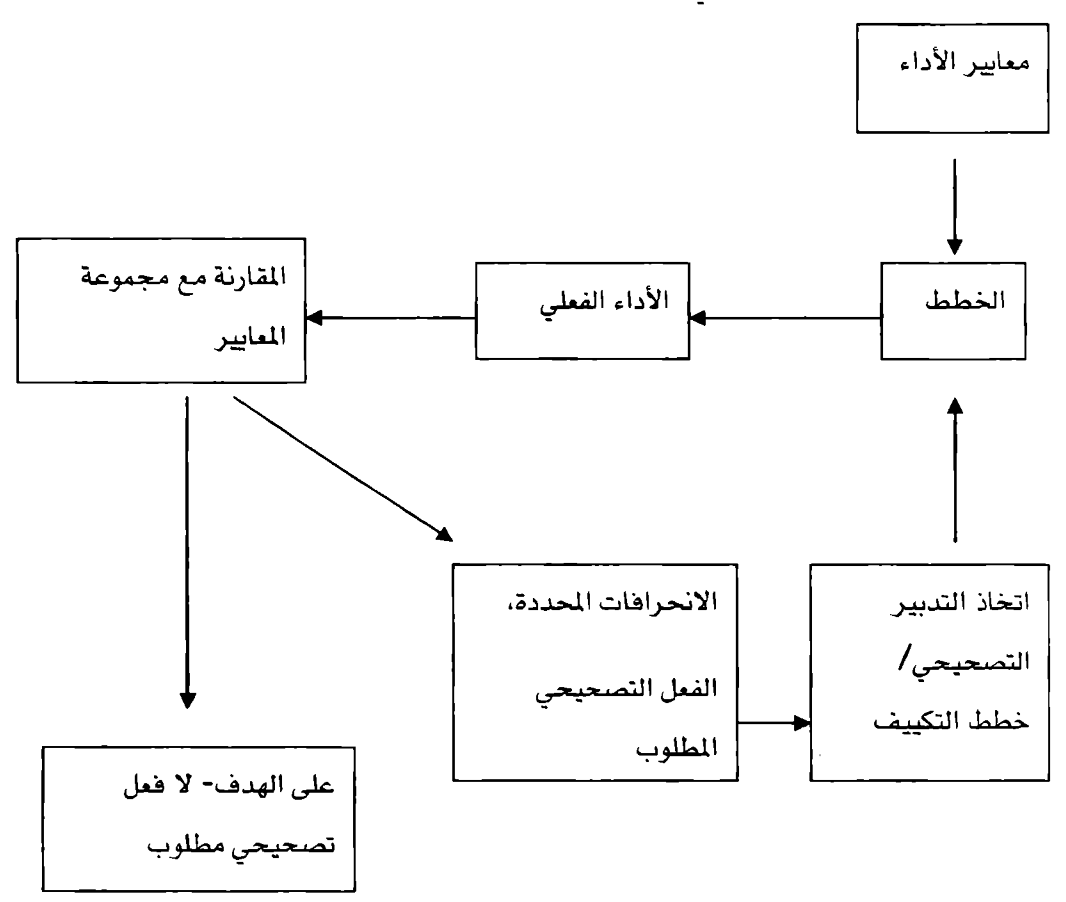
1. لوحظ في مقدمة تنظيم الإدارة (ص 84) أنه، إذا مثل التخطيط خريطة الطريق للرحلة، فالتنظيم يمثل الوسيلة التي بواسطتها يمكن للمرء أن يصل إلى المقصد الذي يختاره. ويمكننا أن نضيف الآن أن المراقبة تضمن أن المسافرين يعرفون مدى تقدمهم على الطريق ومدى صحة خريطتهم وما هي الانحرافات، إذا حدثت، التي يحتاجون إليها للبقاء على المسار الصحيح.

2. عناصر المراقبة الأساسية هي التالية:
   - إنشاء معايير للأداء،
   - قياس الأداء،
   - مقارنة النتائج الفعلية مقابل المعايير،
   - اتخاذ التدابير التصحيحية حيث تكون مطلوبة.

يمكن لهذا التسلسل للأحداث أن يوضح بيانياً في شكل مبسط، كما في الشكل 28.1، الذي يظهر كيف يُربط كل عنصر ليشكل عملية مستمرة تنتهي إما بإنجاز الأهداف أو بتكييف الخطط نتيجة للرد التفاعلي (راجع الشكل 28.2).

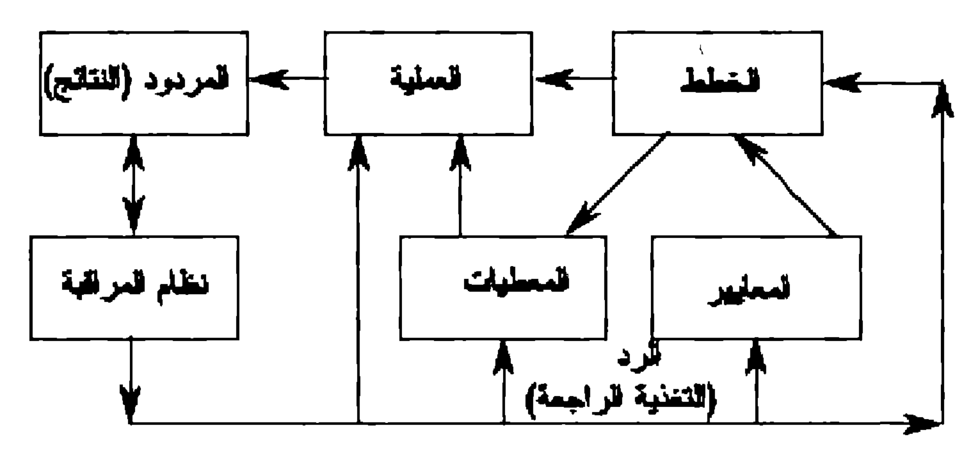
3. يمكن تقديم ملاحظات عديدة بشأن الشكل 28.1. الأولى، تحتاج معايير الأداء إلى أن تكون مثبتة ومبينة بوضوح، على سبيل المثال في وحدات الإنتاج أو حجم المبيعات. وحيث تكون المعايير نوعية أكثر منها كمية يفضل أن يُعبَّر عنها بلغة النتائج النهائية بدلاً من الطرق المنهجية. الميزانيات عربة مفيدة للتعبير عن النتائج التي يمكن أن تقاس كمياً، وسيتم النظر إليها بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل. الثانية، يعتمد قياس الأداء بشدة على المعلومات المناسبة والدقيقة الواردة في الوقت المناسب. تزويد هذه المعلومات يأتي من مجموعة مصادر مختلفة ضمن المؤسسة. المصدر المفرد الأكثر أهمية هو مديرية محاسبة الإدارة،

المسؤولة عن الإنتاج النظامي في بيانات التشغيل وتحليل النفقات وتوقعات الربح وبيانات تدفق النقد ومعلومات مراقبة مناسبة أخرى. الثالثة، عند مقارنة الأداء الفعلي مقابل أداء الهدف، لا تطالب معظم المؤسسات بالتدبير الذي يجب أن يتخذ إلا عندما يكون الانحراف مقابل المعايير كبيراً. بطريقة أخرى لا يتخذ أي تدبير ولا تُطلب أية إحالة إلى الأعلى. يسمى هذا أحياناً الإدارة بمبدأ الاستثناء. الرابعة، المراقبة ليست قضية تحديد التقدم وحسب، إنه أيضاً قضية تصحيح ما يمكن أن يحدث خطأ. وهذا ما يفسر أهمية الجزء التوجيهي في عملية المراقبة لتنفيذ التدبير التصحيحي المناسب.



الشكل 28.1 سلسلة المراقبة.

4. المعلومات التي تولدها أنظمة المراقبة معروفة باسم الرد التفاعلي (التغذية الراجعة). ينتج الرد التفاعلي عادة على النتائج أي على منتجات النظام. يُسجَّل الأداء الفعلي والمعلومات التي ترد إلى المديرين المسؤولين عن انجاز أداء الهدف. الرد التفاعلي المبكر أساسي للمراقبة الدقيقة، لاسيما حيث تكون الانحرافات غير المتوقعة قد حدثت. حيث تقع انحرافات، قد يشير الرد إلى الحاجة لتغيير ما في العملية أو معطياتها، أو، ربما، إلى تغيير في الخطط الأساسية أو المعايير الأصلية (راجع الشكل 28.2).



الشكل 28.2. الرد التفاعلي (التغذية الراجعة) في نظام المراقبة

أنظمة معلومات الإدارة

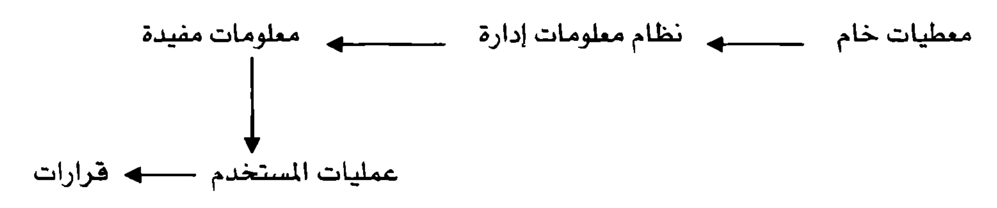
5. المعلومات الضرورية لإنجاز وظيفة المراقبة بفعالية تنتجها مجموعة من المصادر وغالباً في مجموعة من الأشكال. يمكن للمعلومات أن تكون النوع الأكثر تفصيلاً (غالباً ما تعالج بالكومبيوتر)، أو يمكن أن تكون ذات طبيعة حكمية (عادة في تقرير مكتوب). ومع التعقيد المتزايد لمعلومات المراقبة ابتكرت مؤسسات كثيرة نظام معلومات إداري رسمي (MIS) لمعالجة هذه المشكلة.

6. تعرف لوسي Lucey (1991)[1] نظام المعلومات الإداري كما يلي:

"نظام لتحويل المعطيات من المصادر الداخلية والخارجية إلى معلومات وإلى توصيل تلك المعلومات، في شكل مناسب، إلى المديرين في كل المستويات وفي كل الوظائف لتمكينهم من صنع قرارات مناسبة وفعالة للتخطيط والتوجيه ومراقبة الفعاليات التي هم مسؤولون عنها."

يؤكد هذا التعريف على استخدام معلومات الإدارة من أجل صنع القرار.

7. النموذج الذي يطبقه هذا التعريف هو المبين بشكل أساسي في الشكل 28.3.



الشكل 28.3

المعطيات الخام هي الوقائع والأرقام الأساسية في حياة التشغيل، مثل أرقام المردود، الساعات المشغولة، قيم الفواتير، الأرقام الجزئية، وغير ذلك. قد تخزن هذه المعطيات في أنظمة يدوية أو كومبيوتر. قد لا تعني هذه المعطيات في ذاتها كثيراً. لكن إذا أخذت معاً وجمعت في مجموعات مناسبة، تغدو معلومات، التي هي معطيات تم تحليلها وتلخيصها وتفسيرها لفائدة المستخدم المحتمل، وهو في هذه الحالة مدير ما. عمليات نظام معلومات الإدارة هي الإجراءات والطرق المختلفة المستخدمة لتحويل المعطيات إلى معلومات مفيدة. ويمكن العمل بهذه المعلومات، على سبيل المثال لإجراء مقارنات مع المعايير المتوقعة ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة (صنع القرار).

[1] Lucey, T. (1991), *Management Information Systems*, (6th edition), DP Publications.

8. يمكن تحديد أربعة أنماط من أنظمة معلومات الإدارة الرسمية مفيدة للإدارة المعنية بمراقبة المستوى التكتيكي. وهي باختصار:

(1) **أنظمة المراقبة** التي تراقب نشاطات المؤسسة وترفع التقارير عنها، مثل مردود الإنتاج وعائد المبيعات وغير ذلك،

(2) **أنظمة قاعدة بيانات** التي تعالج وتخزن المعلومات، التي يمكن الاعتماد عليها باعتبارها نوعاً من بنك ذاكرة للمؤسسة،

(3) أنظمة التحقيق (الاستعلام)، التي تستند إما إلى قاعدة بيانات داخلية أو خارجية لإنجاز التحقيقات في أداء المديريات وخطوط الإنتاج والمنافسين إلخ،

(4) **أنظمة دعم القرار**، توفر تسهيلات مستندة إلى الكومبيوتر لإجراء التحليلات والمقارنات إلخ.

9. يساعد استخدام نظام معلومات إدارة ما في وظائف الإدارة الرئيسة على المراقبة في مجموعة من الطرق المختلفة، كما تشير الأمثلة التالية:

في التسويق/ المبيعات

- توضح وضع الطلب الراهن
- تحدد ربحية منتجات معينة
- تحدد تكاليف البيع
- تقدم تحليلات الزبون
- توفر مسوحاً للأسواق

في دائرة شؤون الموظفين

- توفر تحليلات للأجور والمرتّبات
- تحدد ميول الغياب المرضي
- تحليل إحصائي للعمل

- تقديم تقارير عن التحولات في قوة العمل (الدخول والخروج)

في محاسبة الإدارة

- تقديم بيانات التشغيل والميزانية
- تحليل التكاليف والنفقات وغيرها
- تحليل تقييم الاستثمار
- توقعات الربح
- توقعات/ بيانات تدفق النقد

مثالياً، يجب أن تعمل أنظمة معلومات الإدارة على أساس "الإدارة بالاستثناء"، أي يجب أن تمكِّن المديرين من التفويض بشكل واثق بالمعرفة الأكيدة في أن النظام سيسلط الضوء على التنوع الكبير في الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء القياسي بطريقة مناسبة.

طرق المراقبة

10. الطريقتان الرئيستان للمراقبة هما (1) اللتان تركزان على القيم المالية مثل مراقبة الميزانية و (2) اللتان تؤكدان على القيم المادية مثل مراقبة الجودة. وطريقة المراقبة الأوسع انتشاراً هي طريقة مراقبة الميزانية، التي سندرسها أولاً.

الميزانيات

11. الميزانية بيان، عادة ما يقدم بلغة مالية، عن الأداء المرغوب في مؤسسة ما في ملاحقة أهدافها في الأجل القصير (سنة واحدة). إنها خطة عمل للمستقبل الوشيك، تمثل الغاية الإجرائية والتكتيكية في سلسلة تخطيط الشركة. يأخذ مراقبة الميزانية أهداف الأداء المرغوب كمقاييس له، ثم يقارن بشكل منهجي المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (عادة على أساس شهري أو أربعة أسابيع) ويحدد الفروق بين الأداء المستهدف والفعلي. وهكذا، حيثما تكون الميزانيات في ذاتها أدوات تخطيط، تكون عملية مراقبة الميزانية أداة تخطيط ومراقبة في الوقت نفسه. والأهداف الرئيسة لنظام مراقبة الميزانية هي:

- وضع خطط عمل قصيرة الأجل (ملاحظة، يشار أحياناً إلى الميزانيات كخطط عمل أو خطط ربح)،
- تحديد التقدم باتجاه الخطط القصيرة الأجل،
- ضمان التنسيق بين الميادين الرئيسة في المؤسسة (مثلاً بين التسويق والإنتاج)،
- تفويض المديرين بمسؤوليات قابلة للقياس، دون فقدان المراقبة،
- توفير مرونة مضبوطة لتلبية التغيير في الأجل القصير.

12. الخطوات التي يبنى بواسطتها نظام مراقبة الميزانية هي التالية:

(1) إعداد تنبؤات للجوانب الرئيسة في العمل. وهذه بيانات للمبيعات المحتملة والتكاليف والمعطيات المالية والكمية المناسبة الأخرى،

(2) إعداد ميزانية المبيعات التي تستند إلى تحليل المبيعات السابقة والتنبؤ بالمبيعات المستقبلية في ضوء عدد من الافتراضات بشأن ميول السوق. فتكون الميزانية الناتجة تقديراً للمبيعات خلال مدة الميزانية،

(3) ميزانية الإنتاج تعدُّ على أساس ميزانية المبيعات. هذا يتضمن تقييماً للقدرة الإنتاجية في الشركة في ضوء تقدير المبيعات، وتكييف أحدهما أو كليهما، لضمان توازن عقلاني ممكن بين العرض والطلب. وتشمل ميزانيات الإنتاج أهداف المردود وتقديرات الكلفة التي تتعلق بالعمل والمواد.

(4) إعداد ميزانية نفقة رأس المال لتغطي النفقة التقديرية على بنود رأس المال (الأصول الثابتة) خلال فترة الميزانية،

(5) ميزانية نقدية يُعدها المحاسب لضمان أن تمتلك المؤسسة سيولة نقدية كافياً لتلبية حاجات العمل الجارية. تقلص هذه الميزانية صفقات المؤسسة للحصول على النقد وتشير إلى النقص أو الزيادة في النقد في فترات معينة من الزمن.

(6) الميزانيات الإدارية توضع ما بعد ميزانيتي المبيعات والإنتاج.

(7) في النهاية، تجمع الميزانيات في ميزانية واحدة عامة، التي هي بيان بالأرباح والخسائر مضافة إلى الموازنة المتوقعة.

(8) تقديم بيانات ميزانية المدة التي تبلغ الإدارة عن أدائها مقابل الميزانية في الفترة التي مضت مباشرة، وتشير إلى الفروق حيث وجدت.

(9) التدبير الذي تتخذه الإدارة، عندما ترى ذلك مناسباً.

13. في تطوير نظام مثل النظام أعلاه، يحتاج عدد من النقاط في الممارسة الجيدة إلى الدراسة. وهي كما يلي:

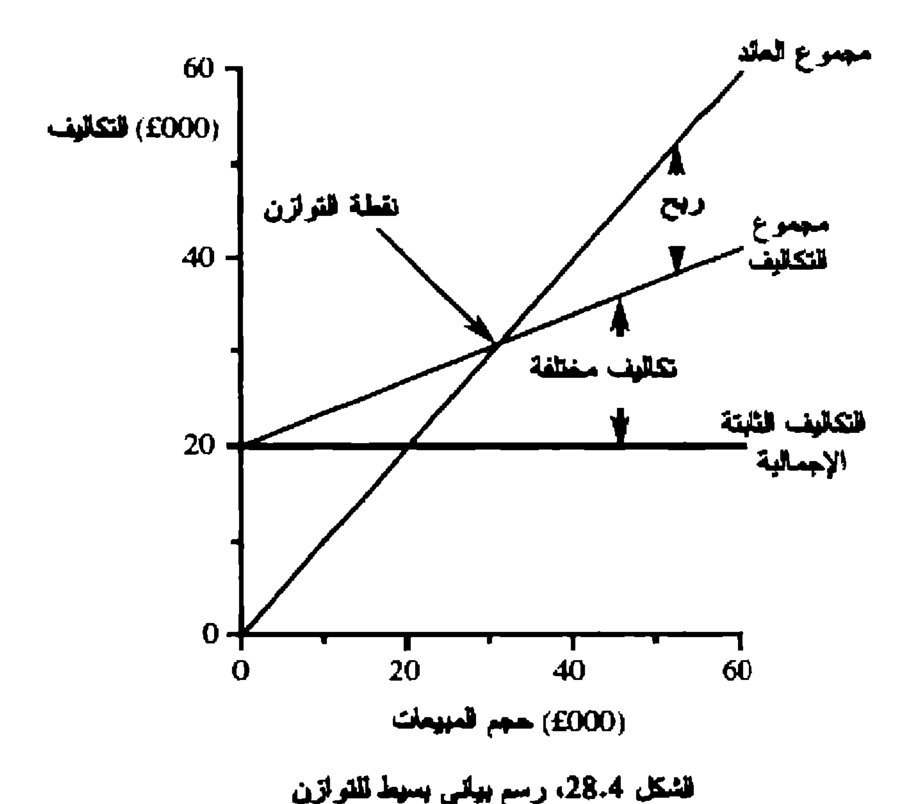
- ينبغي أن تكون الميزانيات مفصلة لتضع أهدافاً واضحة للمديرين المسؤولين عن إنجازها، لكن ينبغي ألا تكون معقدة إلى درجة تلغي غرضها في توفير التخطيط ومساعدات الرقابة والمراقبة في مستويات التشغيل في الشركة،
- ينبغي ألا تحفظ بشكل صارم إذا تغيرت الظروف بشكل كبير، بل يجب أن تسمح بمرونة عقلانية. إنها وسيلة لغاية، وليست غاية بذاتها،
- ينبغي تعريف المسؤولية عن ميزانية معينة بوضوح،
- ينبغي على الميزانيات أن تظهر الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع بالميزانية (بشكل مثالي في لغة كمية ومالية أيضاً، حيثما كان ذلك ممكناً)،
- ينبغي مشاركة المديرين المسؤولين عن إنجاز الميزانيات في صياغتها.

تحليل الوضع المتوازن

14. لا يعبر عن كل معلومات المراقبة في بيانات أو معطيات الكومبيوتر. يمكن أن تقدم بعض المعلومات المفيدة في شكل رسم بياني، مثل "رسم بياني لوضع متوازن". وهذا رسم يظهر كيف تختلف النفقات والأرباح تبعاً لحجم الإنتاج. والاسم مأخوذ من نقطة على الرسم البياني حيث خط المجموع الإجمالي للتكاليف يتقاطع مع خط عائدات المبيعات أي، عند النقطة التي

لا يتحقق فيه لا خسارة ولا ربح. وأحد الأمثلة البسيطة على الرسم البياني للوضع المتوازن يظهر في الشكل 88.4.

في المثال المقدم، التكاليف الإجمالية (أي مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المختلفة) يتراوح من 20.000 $ إلى 38.000 $. ويتراوح مجموع العائد من الصفر إلى نحو 55.000$. تتحقق نقطة التوازن عندما يبلغ حجم المبيعات نحو 32.000 $. والمبيعات التي تتجاوز هذا الرقم تبدأ بإنتاج ربح.



الشكل 28.4، رسم بياني بسيط للتوازن

15. الرسوم البيانية لنقاط التوازن مفيدة بسبب إشارتها لتأثيرات التغييرات الهامشية في حجم المبيعات أو التكاليف على أرقام الربح. وهي مفيدة أيضاً بسبب تحويلها أهداف الربح إلى أهداف إنتاج أو أهداف مبيعات. والنقد الأساسي لمثل هذه الرسوم البيانية هو أنها

تفترض علاقات خطية بين التكاليف والمردود، والمبيعات والعائد، في حين أن هذا ليس صحيحاً دائماً. فقد تتسم الخطوط المستقيمة على الرسوم بالمبالغة في التبسيط، لذلك، تحتاج إلى أن تعامل ببعض الحذر. ومثل مصادر معلومات كثيرة أخرى، يجب أن يستخدم تحليل الوضع المتوازن كواحد من أدوات عديدة للحصول على صورة دقيقة للعمل التجاري.

النسب Ratios

16. إحدى النقاط الرئيسة في كل فعاليات التخطيط والمراقبة هي تحليل معطيات الأداء. لقد أشرنا إلى الميزانيات والرسوم البيانية لنقاط التوازن أعلاه، لكن شكلاً آخر مفيداً للتحليل هو استخدام النسب المالية (والأخرى). النسب المالية هي علاقات توجد بين أرقام المحاسبة، والتي يتم التعبير عنها عادة في لغة النسبة المئوية. مثل هذه النسب يمكن أن تصنف في مجموعات تحت عدد من المقولات المختلقة، مثل تقييم الربحية، على سبيل المثال. والأمثلة على النسب المالية النموذجية هي كما يلي:

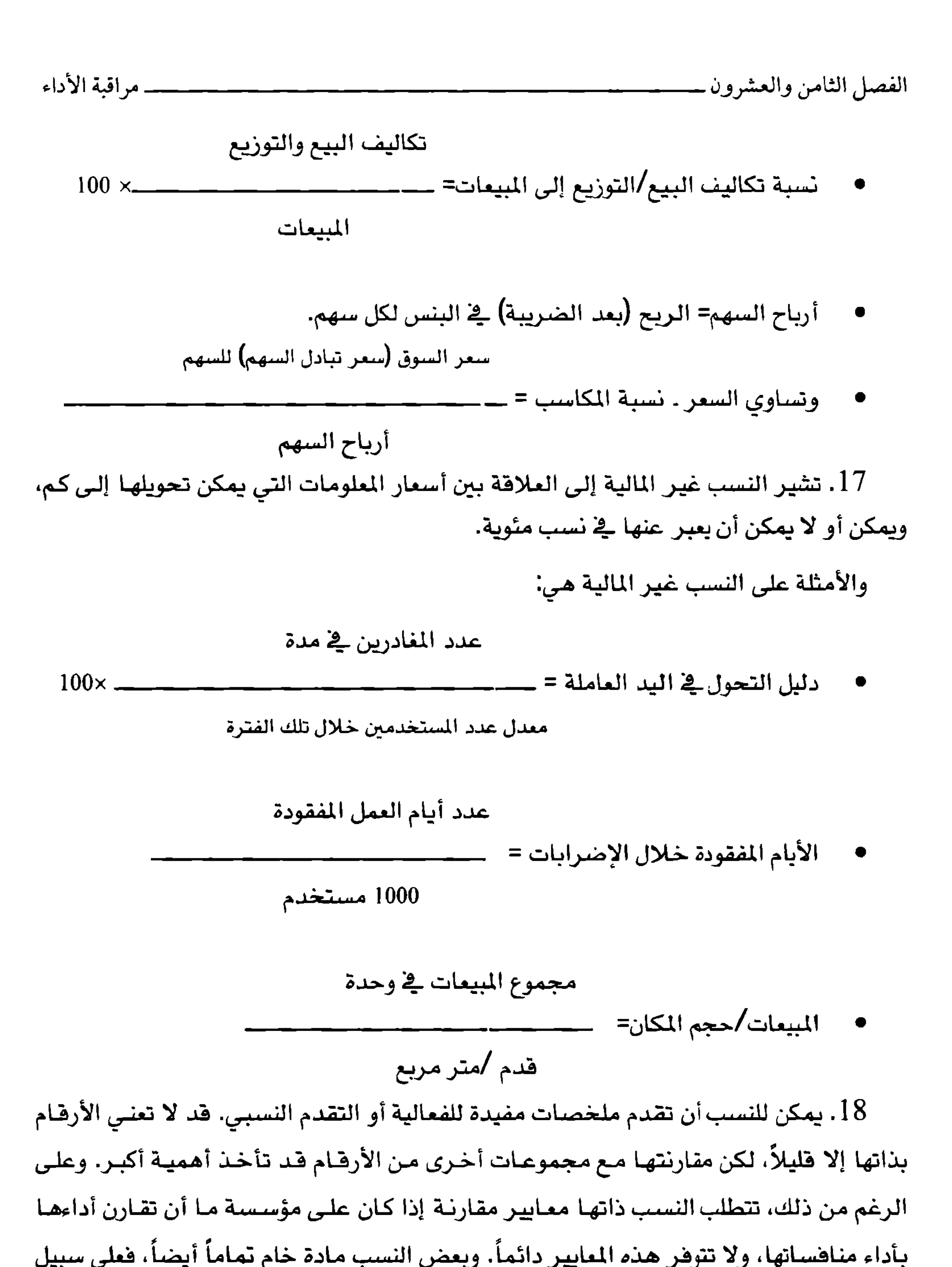
- العائد على الرأسمال المستخدم= $\frac{\text{الربح الصافي قبل الضريبة}}{\text{الرأسمال المستخدم الصافي}} \times 100$

- هامش الربح الصافي= $\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات}} \times 100$

الأمثلة المقدمة آنفاً هي تجارب على الربحية. وتشمل النسب الأخرى تجارب على السيولة، ونسب الكلفة وتجارب تبادل السندات. والأمثلة على كل واحد من ذلك هي:

- النسبة الحالية (السيولة) = $\frac{\text{الأصول الحالية}}{\text{الديون الحالية}}$

(ملاحظة (هذه عادة ما تكون نسبة 1:2)



- نسبة تكاليف البيع/التوزيع إلى المبيعات= (تكاليف البيع والتوزيع ÷ المبيعات) × 100

- أرباح السهم= الربح (بعد الضريبة) في البنس لكل سهم.

- وتساوي السعر . نسبة المكاسب = سعر السوق (سعر تبادل السهم) للسهم ÷ أرباح السهم

17. تشير النسب غير المالية إلى العلاقة بين أسعار المعلومات التي يمكن تحويلها إلى كم، ويمكن أو لا يمكن أن يعبر عنها في نسب مئوية.

والأمثلة على النسب غير المالية هي:

- دليل التحول في اليد العاملة = (عدد المغادرين في مدة ÷ معدل عدد المستخدمين خلال تلك الفترة) ×100

- الأيام المفقودة خلال الإضرابات = عدد أيام العمل المفقودة ÷ 1000 مستخدم

- المبيعات/حجم المكان= مجموع المبيعات في وحدة ÷ قدم /متر مربع

18. يمكن للنسب أن تقدم ملخصات مفيدة للفعالية أو التقدم النسبي. قد لا تعني الأرقام بذاتها إلا قليلاً، لكن مقارنتها مع مجموعات أخرى من الأرقام قد تأخذ أهمية أكبر. وعلى الرغم من ذلك، تتطلب النسب ذاتها معايير مقارنة إذا كان على مؤسسة ما أن تقارن أداءها بأداء منافساتها، ولا تتوفر هذه المعايير دائماً. وبعض النسب مادة خام تماماً أيضاً، فعلى سبيل

المثال، دليل التحول في القوة العاملة، الذي يظهر الموقع في مصطلحات إجمالية لا يعطي مؤشراً إلى ما إذا كان التغير منتشراً في كل المؤسسة أو متركز بشدة في مديرية واحدة أو في وظيفة واحدة. وكما مع تحليل الوضع المتوازن، تحتاج النسب إلى أن تعامل بحذر ويجب أن تستخدم في صلة مع أشكال أخرى في تحليل الأداء.

مراقبة الجودة *quality Control*

19. في عالم الإنتاج المادي، تعمل أنظمة مراقبة كثيرة. وأحد الأمثلة هو نظام مراقبة الجودة. يستند هذا النظام إلى افتراض أنه في الإنتاج الكبير لا توجد مجموعتان متطابقتان تماماً، لكن يمكن للكثرة أن تنتج كميات كبيرة من الوحدات المتطابقة تقريباً. وهذا الذي أشير إليه أخيراً يمكن أن يُنتج في نطاق قبول فروق معين، وزبون ما سوف يقبل التنوع بين هذه الفروق المقبولة، لكن ليس أكثر منها. ودور مراقبة الجودة يكمن في ضمان وضع معايير مناسبة للجودة ورفض الفروق التي لا يمكن تحملها. وهكذا فرقابة الجودة بشكل أساسي نظام لوضع معايير الجودة وقياس الأداء مقابل تلك المعايير واتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة الانحرافات خارج الفروق المسموحة. يمكن أن تكون تكاليف مراقبة الجودة باهظة، وما دامت تمثل كلفة مستمرة في ميدان الإنتاج، يجب أن تربط درجة الوقت والموارد المنفقة عليها بعوامل مثل السعر والمتانة والسلامة والمتطلبات القانونية، على سبيل المثال. فمنتجات مثل البورسلان الغالي الثمن جداً ستخضع إلى رقابة جودة أعلى كثيراً من الآنية الخزفية المنزلية العادية. والمنتجات الصيدلانية تخضع لرقابة الصحة، المدعومة بالتشريع، وهكذا تتطلب معايير أعلى في الجودة. وفي المقابل، الوقود التجاري الصلب يمكن أن يتحمل التفاوت في المحتوى لما يذهب إلى وقود منزلي غير مغلف، شريطة أن يكون الوزن صحيحاً.

20. التفتيش جزء هام من رقابة الجودة. عادة ما يجب أن يوضع الخيار في ما إذا كان يجب إنجاز التفتيش 100% أو مقدار أصغر على أساس أخذ عينات. حيث النوعية المثالية تكون مطلوبة، على سبيل المثال في بناء مصنع لمفاعل نووي، عندئذٍ سوف يطبق تفتيش 100%. في إنتاج الدفعات أو الإنتاج الكبير (من أجل التعريفات، راجع الفصل 39)، التفتيش 100% ليس ضرورياً دائماً، وليس فعالاً دائماً. فعادة ما يكون على المفتشين أن ينجزوا أعمال تفتيشهم

في أوضاع صاخبة ومعقدة، قد تؤثر في قدرتهم على التركيز. وفي الواقع، أظهرت الدراسات الحديثة أن نحو 15% من المواد التي تعاني من خلل مرت دون أن تلاحظ في كل 100 عملية تفتيش. يمكن تحقيق نتائج أفضل من تلك بواسطة تقنيات النمذجة في هذه الظروف. والتقنيات الأكثر استخداماً في التفتيش بعيداً عن تفتيش الـ 100% هي النمذجة التلقائية، حيث تكون الدفعات هي المعنية، أو النمذجة المستمرة، في الإنتاج الكبير. تعني النمذجة التلقائية أن دفعة ما تقبل أو ترفَض على أساس عدد الأشياء المرفوضة التي وجدت بعد أخذ عينة تلقائية من الدفعة. وتستخدم النمذجة المستمرة في أنظمة الإنتاج الكبير، وتستلزم تفتيشاً أولياً 100% إلى ما قبل العدد المحدد مسبقاً للأشياء الصحيحة قد مرت بالتعاقب، عندئذٍ تبدأ النمذجة التلقائية وتستمر حتى يظهر شيء مرفوض، فينصح بتفتيش 100% وتكرر الدورة إذا كانت ثمة ضرورة. نقاط إضافية ذات صلة بالتفتيش يمكن أن توجد في الفصل 38.

21. فوائد رقابة الجودة هي التالية:

- تقليص تكاليف النفايات أو إعادة العمل،
- تخفيض الشكاوى من الزبائن،
- تعزيز سمعة منتجات الشركة،
- تغذية راجعة للمصممين والطاقم المعني بأداء المنتجات والآلات المطلوبة لإنتاجها.

تقنيات للرقابة

22. فرصة الأسئلة التفصيلية عن التقنيات الكمية في الامتحانات التي يغطيها هذا الكتاب محدودة جداً. لكن على العموم، في ما يخص الأسئلة عن الرقابة في الإدارة، فقد تمت الإشارة إلى بعض المراجع لزيادة عدد التقنيات الرياضية وغيرها المتوفرة الآن للإدارة في تنفيذ نشاطاتها في التخطيط والرقابة. يقدم هذا القسم من هذا الفصل خلاصة للتقنيات الأساسية التي يمكن للفاحصين أن يسألوا المتقدمين إلى الامتحان عنها بشكل عقلاني. الهدف في هذا الفصل هو نقل شيء ما عن طبيعة هذه التقنيات واستخدامها دون الذهاب إلى إيضاحات تفصيلية. ولهؤلاء الذين يرغبون بتقصي المزيد في حقل التقنيات الكمية، ثمة كتاب مفيد للغاية في هذه السلسلة هو التقنيات الكمية للكاتبة تي لوسي T. Lucey.

23. التقنيات التي ستلخص هي تحليل الشبكة (لاسيما طريقة المسار النقدي Method Path Critical وتقييم البرنامج وتقنية المراجعة Programme Evaluation and Review Technique)، ورقابة المحاكاة والجرد. وقبل المضي في وصف الميزات الأساسية لهذه التقنيات، لا بد من كلمات قليلة عن الحقل العام للتقنيات الكمية.

24. الاسم المعطى لهذه التقنيات يتنوع كثيراً. يشار إليها أحياناً باسم علم الإدارة، وأحياناً أخرى باسم البحث الإجرائي Operational Research، وأحياناً ثالثة باسم التقنيات الكمية. سنستخدم في هذا الموجز اسم البحث الإجرائي. الغرض من هذه التقنيات هو جعل المعطيات الكمية متوفرة للمديرين من أجل المساعدة في صنع القرار والتخطيط والرقابة. كان قد أشير إلى المقاربة الأساسية لتقنيات البحث الإجرائي باختصار في الفصل 19، في معالجة موضوع صناعة القرار؟ المقاربة، هذه المرة أكثر تفصيلاً، وتتضمن ما يلي:

- تحلل البيانات وتعرّف المشكلة،
- تطور نموذجاً رياضياً للوضع،
- تختار المعطيات/البيانات المطلوبة،
- تطور الحل الأمثل،
- تختبر الحل وتكيّفه،
- توفر الرقابة/ آلية الرد (التغذية الراجعة)،
- تحصل على دعم الإدارة للحل،
- تنفذ وتصون وتراجع.

25. المقاربة المميزة للبحث الإجرائي، وفقاً لجمعية البحث الإجرائي في المملكة المتحدة هي أنها تطور نموذجاً علمياً للنظام الذي يدمج مقاييس عوامل المصادفة والمجازفة مع العوامل التي يمكن التنبؤ بها وتقارن النتائج في قرارات أو استراتيجيات أو رقابات بديلة. والغرض مساعدة الإدارة على تحديد سياستها وعملها بشكل علمي. ونماذج البحث الإجرائي هي تمثيلات رمزية أو مجردة لمشكلات الحياة الواقعية. ويعبر عنها عادة بمصطلحات رياضية (رموز ومعادلات وصيغ)، ويمكن أن تعارض بنماذج أخرى في الاستخدام الشائع في العمل

التجاري، مثل الميزانيات وبيانات الربح والخسارة والرسوم البيانية للمبيعات وأشكال أخرى عديدة.

26. الفائدة الأساسية لنماذج البحث الإجرائي هي أنها توفر قاعدة لحل المشكلات المعقدة في أوضاع راكدة أو متحركة. ويمكن لمثل هذه النماذج أن تصمم لتأخذ عدداً كبيراً من العوامل في الحسبان في أي وقت. ويمكنها أن تقلص تلك العوامل إلى مصطلحات رياضية واختبارها بتقديم مجموعة مختلفة من المعطيات لتقييم التأثيرات التي تمتلكها. ويمكن القيام بكل ذلك دون التدخل في عمليات التشغيل أو التخطيط الجارية في المؤسسة في ذلك الوقت. وهكذا يمكن تقييم المجازفات في إستراتيجية معينة بطريقة آمنة نسبياً قبل أن توضع للاختبار في سياق الحياة الواقعية.

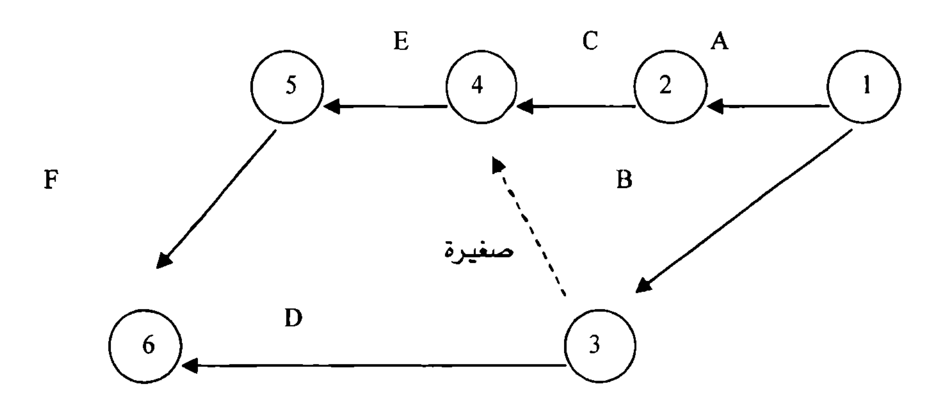
27. ومساوئ نماذج البحث الإجرائي هي (1) تستغرق وقتاً طويلاً لتطويرها، وبالتالي تكون أقل نفعاً في تقديم حاجات سريعة، و (2) يمكنها أن تمثل صورة أكثر تبسيطاً لمجموعة محددة من الشروط، ولذلك قد تقترح حلولاً جزئية فحسب و (3) قد يقاومها مديرو النشاطات الأساسية في المؤسسة على أرضية أن مثل تلك النماذج نظرية جداً لا تلائم الممارسة. والى حدٍّ ما توازنت هذه الانتقادات (أ) باستخدام أكثر اتساعاً لأجهزة الكومبيوتر في معالجة عمليات الجمع المعقدة، و (ب) تطوير فرق البحث الإجرائي المكونة من مديري مجالات مختلفة، وليست مجرد رياضيات.

تحليل الشبكة

28. تحليل الشبكة مصطلح يُستخدم ليضم عدداً من التقنيات من أجل التخطيط ومراقبة المشروعات المعقدة. الأساس في تخطيط الشبكة هو تمثيل العلاقات المتسلسلة بين النشاطات بواسطة شبكة من الخطوط والدوائر. والغرض هو ربط النشاطات المختلفة بطريقة تبقي الوقت الكلي الذي أنفق على المشروع في حدوده الدنيا. والربط الأمثل للمراحل المختلفة يسمى المسار النقدي. والشكلان الأكثر استخداماً في تخطيط الشبكة هما: طريقة المسار النقدي، وتقييم البرنامج وتقنية المراجعة. والفارق الرئيس بين الشكلين هو أن طريقة المسار النقدي CPM تفترض أن الوقت المطلوب لاستكمال نشاط ما يمكن أن يتم التنبؤ به على نحو دقيق، وهكذا يمكن تقدير التكاليف المشمولة حالما يتم تحديد المسار النقدي. في حين أن تقييم

البرنـامج وتقنيـة المراجعـة PERT تفتـرض أن الوقـت يجـب أن يقـدر مـن خـلال رسـم المسـار النقدي. تستخدم طريقة المسار النقدي في المشاريع الكبيـرة أو المعقـدة في البنـاء والتـصنيع. أمـا طريقـة تقيـيم البرنـامج وتقنيـة المراجعـة فتطبَّـق في المـشاريع الفريـدة one-off projects ذات الطبيعة المعقدة أو في المشاريع التي يكون فيها الوقت أو الكلفة ذات أهمية بارزة.

29. الشبكة الأساسية هـي مجموع الأحـداث والنشاطات والنشاطات الصغيرة كمـا هـي مبينة في الشكل 28.5.



الشكل 25.8 شبكة بسيطة.

الأحداث هي بداية أو نهاية نشاط ما، مثل ملء إبريق أو صبّ الشاي. الأحـداث تعـرض كدوائر أو نقطة لقاء وتحدَّد عادة بوصف وجيز للحدث أو برقم مثل (3.2.1 إلخ).

النشاطات أفعال تستغرق وقتاً، مثل ملء الإبريق أو صبّ الشاي. و تعرض كأنها سهام مستقيمة وتسمَّى عادة بالأحرف (A.B.C إلخ).

النشاطات الصغيرة هي أفعال لا تتطلب وقتاً، لكنها تحتاج إلى أن تبيَّن لضمان المنطق في الشبكة. وهي تعرض مثل سهام منقطة.

30. يمكن إضافة معلومات أخرى إلى الشبكة الأساسية مثل تقدم الممارسة. وهكذا، على سبيل المثال، يمكن ضم الوقت والتكاليف إلى النموذج الذي يبنى. المسار النقدي خلال الشبكة هو السلسلة الأطول في النشاطات من بداية الشبكة عبر المسار كله إلى النهاية. وفي رسم الشبكات التي تقدر الوقت وتحدد المسارات النقدية، لابد من تطبيق عدد من الأحكام والتقاليد. وبينها شبكة ما مكتملة يمكن ألا تمتلك إلا حدث بداية واحد وحدث نهاية واحد أيضاً، وحدث لا يكتمل حتى تكتمل كل النشاطات التي أدت إليه، وشبكة ما يجب أن تتحرك دائماً باتجاه الوقت.

31. منافع استخدام الشبكات هي التالية:

- تقدم صورة منطقية للخطة وسلسلة المشروع المعقد،
- تساعد على تحديد النشاطات والأحداث الحاسمة للمشروع كله،
- توفر أساساً للعمل خارج الوقت والكلفة والموارد التي يشملها المشروع
- تعمل باعتبارها نقاطاً أساسية للعمل والتنسيق،
- تسهم كثيراً في التخطيط، ولاسيما في مراقبة المشاريع المعقدة.

المحاكاة *Simulation*

32. المحاكاة إحدى التقنيات الكمية الأوسع استخداماً. تتكون من تطوير نموذج في عملية، مثل التخطيط في شركة، الذي يخضع عندئذٍ لسلسلة من تجارب الخطأ والصواب مصممة لتتنبأ بردود الفعل في العملية على تغييرات في مساهمتها. فعلى سبيل المثال، سيكون ممكناً محاكاة تأثيرات الحجوم المختلفة في المبيعات على العوامل الرئيسة في خطة شركة ما، مثل قدرة الإنتاج وأهداف الشراء وتنبؤات قوة العمل. تميل المحاكاة إلى أن تستخدم في مشكلات لا تكون فيها الحلول الرياضية ممكنة، أو حيث تكون فترات الزمن الطويلة مشمولة (مثل التنبؤ بتغيرات عدد السكان على مدى 30 سنة)، أو حيث لا توجد طريقة أخرى لمعالجة المشكلة (مثل الرسم البياني لمسارات الأقمار الصناعية).

33. الخطوات الأساسية في المحاكاة هي التالية:

- تعرِّف المشكلة التي يجب محاكاتها،
- إنشاء نموذج ما،
- اختبار النموذج،
- جمع معطيات مناسبة للتجارب،
- إجراء المحاكاة،
- تحليل النتائج،
- إعادة إجراء المحاكاة في ضوء النتائج،
- تكرار الاختبار والمحاكاة،

بالنسبة لكل الأغراض العملية من الضروري إجراء المحاكاة على جهاز كومبيوتر، مهما يكن عدد المرات التي يكون فيها أساسياً إعادة تشغيل النموذج في ظروف مختلفة.

34. المساهمات في نموذج في عملية تجارية ما يجب أن تتضمن العناصر الاحتمالية، إذا كان على النموذج أن يكون تمثيلاً عقلانياً للحقيقة الواقعية. كل مشاريع العمل التجاري، لابد أن تخضع للمصادفة أو المجازفة، وهذا هو المكان الذي يدخل فيه الاحتمال. فالاحتمال هو تحويل المصادفة إلى كم. وهذه ميزة هامة لكل محاكاة عمل تجاري، مثل نموذج تخطيط ما في شركة أو نموذج تخطيط إنتاج. وقوانين الاحتمال (أ) تنص على أن قيمة الاحتمال تتراوح من الصفر إلى الواحد، حيث الصفر يشير إلى الدرجة الأدنى للاحتمال والواحد يشير إلى اليقين الكامل. ويعبر عن القيم بينهما عادة بالكسور العشرية للواحد، فعلى سبيل المثال فرص عيش امرئ ما إلى سن المائة عام سيكون احتمالاً صغيراً في الواقع، لنقل 0.01. من جهة أخرى فرصة أن يموت قبل أن يبلغ عمر المائة سيكون في ترتيب 0.99، أي احتمال عالٍ جداً.

35. والاحتمال إما أن يكون موضوعياً أو ذاتياً. الاحتمال الموضوعي ينطبق عملياً على تلك الأحداث التي اختبرت مسبقاً والتي وُجِد أنها جاءت بنتائج متماسكة ثابتة. مثلاً إذا رمينا قطعة معدنية عادية، فاحتمال أن تأتي على وجهها هو 0.5. في حين أن تقدير الاحتمال يجب أن يعتمد على حكم المرء وتجربته، وهذا ما يدعى الاحتمال الذاتي، وهذا هو الأوسع استخداماً في الأوضاع التجارية. وأحد الأمثلة على الاحتمال الذاتي- هو ما يلي: مدير الإنتاج

في مصنع كومبيوترات صغيرة ينمو بسرعة، ازداد إنتاجه بنسبة 50% في العام الماضي، دون زيادة في استثمار رأس المال، يقدر الآن احتمال تكرار ذلك النمو 50% بنسبة 0.4، بشرط عدم التغيير في مستويات الاستثمار.

36. في محاكاة خطة شركة ما، على سبيل المثال، يتم اختبار العناصر المحتملة على أساس عشوائي. ويعرف هذا أحياناً باسم محاكاة مونت كارلو، بسبب الاستخدام القائم على المقامرة في الأصل في هذه المقاربة، يمكن أن يتم الاختيار العشوائي بطرق عديدة. لكن في هذه الحالة الطريقة الأرجح هي التي تشمل استخدام جداول الرقم العشوائية أو الأرقام العشوائية التي يولدها الكومبيوتر. ويتكون جدول الرقم العشوائي من قوائم ذات أرقام مختارة عشوائياً، لايوجد تحيز فيها.

مراقبة الجرد

37. المثال الأخير في تقنية كمية في هذا الفصل هو ذلك الذي يتعلق بالجرد أو المخزون أو المراقبة. فالجرد في مؤسسة ما هو الموارد التي لا تعمل في أي مكان معين في ذلك الوقت. وإذا ما أخذنا مؤسسة صناعية كمثال، فجردها يمكن أن يوصف كالتالي:

- المواد الخام والأشياء المشتراة،
- العمل في تقدمه (السلع التي تم تصنيفها جزئياً/ التجمعات الفرعية إلخ)،
- السلع الجاهزة.

في مؤسسات كثيرة رقم الجرد هو ممتلكاتها الحالية الأكبر وعامل أساسي في وضع ربحها الأقصى.

38. أسباب الحفاظ على مستويات موجودات الجرد هي التالية:

(1) **المواد الأولية**

الحصول على فائدة شراء الجملة،
التخلص من عدم الانتظام في التموين،
ضمان التموين الداخلي للإنتاج.

(2) العمل الجاري

العمل كعازل بين عمليات الإنتاج.

(3) السلع الجاهزة

التأكد من وفرة السلع لتلبية الطلب،

التخلص من التقلبات في الطلب،

39. والسؤالان الأساسيان في رقابة موجودات الجرد هما:

- كم يجب أن نطلب لتعويض النقص في المخزونات؟
- متى يجب أن نطلب؟

قبل أن يكون بالإمكان الإجابة عن هذين السؤالين، ينبغي على المؤسسات أن تدرس التكاليف التي ينطوي عليها ذلك. والكلفتان الأساسيتان في بنود الجرد هما (1) تكاليف الطلب، أي الأجور والتكاليف الإدارية والنقل إلخ و (2) تكاليف الاستئجار والترحيل أي الفوائد على الأموال المستثمرة في المخزون وتكاليف الخزن ونفقات التأمين وغيرها. هذان النوعان من تكاليف موجودات الجرد هما اللذان تستهدف رقابة الجرد أن تخفضهما إلى الحد الأدنى في ضوء مستويات المخزون المطلوبة، التي أشير إليها في الفقرة السابقة. الباحث في البحث الإجرائي يطبق الصيغة الرياضية والإحصائية لينمذج محتوى جرد ما ليقدم معطيات عن قرارات الشراء وامتلاك المخزون التي يمكن اتخاذها. رقابة الجرد ميزة هامة في نشاطات الشراء وسيشار إليها على نحو أكثر تفصيلاً في الفصل 38، الذي يصف أنظمة (ما يتم في الوقت المناسب تماماً JIT).

الفصل التاسع والعشرون

معايير الجودة والإدارة

مقدمة

1. تمت الإشارة إلى موضوع الجودة في معنى إنتاجها التقليدي في الفصل السابق، وسيشار إليها في الفصل الذي يتحدث عن التخطيط والرقابة (الفصل 38). مفهوم الجودة الذي تتبناه الاستخدامات التقليدية قد تم تجاوزه في السنوات الأخيرة بمقاربة أوسع في كل أرجاء المؤسسة للجودة المعروفة بأشكال مختلفة باسم إدارة الجودة والرقابة الشاملة للجودة، والإدارة الشاملة للجودة. يقصد بمصطلح إدارة الجودة نقل مقاربة شاقولية للجودة في مؤسسة ما، أي الجودة كقضية تهم الجميع من مجلس المديرين نزولاً إلى المستخدم الأكثر تواضعاً.

2. ما هي "الجودة"؟ يصعب إيجاد توافق على هذا، ما دام الكثير يعتمد على منظور هؤلاء المعنيين. فعلى سبيل المثال، سيميل مهندس ما إلى رؤية الجودة في لغة تحقيق المنتج أو العنصر لغرضه، وقد يحكم محاسب ما على المنتج بلغة كلفته الاقتصادية، بينما زبون ما قد يحكم عليه بلغة موثوقيته. والفكرة، في كل حال، هي أنه يُنظَر إلى الجودة على أنها شيء ما جيد ويستحق الامتلاك، مهما كان منظور الشخص. وثمة طريقة واحدة مفيدة للتمييز بين الأنواع المختلفة للجودة، وهي فصل الجودة في التصميم الأصلي عن جودة التوافق مع ذلك التصميم. وقد وُجِّه الكثير من الرقابة التقليدية للجودة نحو الأخير، أي ضمان أن تكون عملية الإنتاج أنتجت عناصر أو سلعاً نهائية تتطابق مع مواصفاتها (أو في نطاق قريب يمكن تحمله). ووُصِف هذا أنه وجهة النظر الداخلية للجودة، وكانت ميزة الأنظمة الإنتاج الغربية لعقود. وفي معارضة هذه المقاربة يغدو التأكيد هذه الأيام على المنظور السابق، أي التركيز على التصميم الأصلي، الذي طلبه الزبون أو عبر عن تفضيله له. ووُصِف هذا أنه وجهة نظر الخارجية إلى الجودة، وعُرِف في السنوات الأخيرة بأنه المقاربة اليابانية للجودة.

3. ثمة ميزة أخرى يمكن أن تقام بين هاتين المقاربتين للجودة تكمن في المواقف المختلفة تجاه التوصيفات. في الأنظمة التقليدية لرقابة الجودة ، المستندة إلى وجهة النظر الداخلية، هناك افتراض أساسي أنه توجد دائماً أجزاء وعناصر وغيرها خطأ، وأن السماح (التحمل) يجب أن يقدم في عملية الإنتاج. وجهة النظر هذه غير مقبولة في المقاربة الشاملة لرقابة الجودة، التي تستند إلى وجهة نظر خارجية، تتوقع أن يكون كل جزء أو عنصر مناسباً لغرضه، وأن كل شيء سيكون "صحيحاً في المرة الأولى". تضع مثل هذه المقاربة مسؤولية كبيرة على المزودين لتقديم المواصفات الصحيحة بالضبط. إذانظر إلى كل شخص أو مجموعة في عملية الإنتاج كمزود للسلع (أو الخدمات) إلى الآخرين، كما في الأنظمة الشاملة للجودة، فسيكون ثمة ضغط واضح على جميع المعنيين لضمان تقديم سلع أو خدمات مثالية لزملائهم (الذين هم، في الحقيقة، زبائنهم).

4. تكمن النقطة العامة الأخيرة التي تميز بين وجهة النظر الداخلية والخارجية للجودة في الموقف تجاه التكاليف. في وجهة النظر الداخلية الجودة تكلف مالاً وبالتالي ترفع تكاليف الإنتاج، الذي يقود إلى أسعار أعلى، الأمر غير المقبول. في المقابل، تبعاً لهذه النظرة، يجب أن تخفض تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى لتقليص تكاليف الوحدة وتحقيق ربحية أعلى. وبالتالي يجب أن تكون اعتبارات الجودة محدودة بتكاليفها. أما وجهة النظر الخارجية، في المقابل، تشمل اعتبارات الجودة كنواة لعملية الإنتاج. ورقابة الجودة في هذه الظروف تعني تحسيناً مستمراً للإنتاج واستهداف منع الأخطاء بدلاً من الاعتماد على التفتيش لتصحيح الأخطاء و/أو رفض المكونات ذات العيوب. والمكافآت لمثل هذه المقاربة يُزعَم أنها زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى زيادة رضا الزبون والربحية.

دمينغ، جوران، إشيكاوا *Deming, Juran and Ishikawa*

5. التأثيرات الكبرى على مقاربة الجودة الشاملة للإدارة مارسها أمريكيان وياباني. طبق

وطور الاثنان الأولان، دبليو إدواردز دمينغ[1] وجوزيف جوران[2]، التقنيات المبكرة، مثل مراقبة العملية الإحصائية (راجع الفصل 38) على الصناعات في اليابان ما بعد الحرب العالمية الثانية. وقد أظهرا أنه، من خلال الانتباه إلى التحسين المستمر لعمليات الإنتاج واكتساب التزام المستخدمين بفكرة الجودة في كل مراحل الإنتاج، صار ممكناً تحقيق مقاييس عالية في السلع النهائية بسعر أعلى مما كان الزبون يريد أن يدفعه لتأمين الموثوقية والأداء المقبول.

6. أظهر جوران، على وجه الخصوص، أنه على الأقل 85% من حالات الإخفاق في الإنتاج يمكن أن توضع عند باب الإدارة، وأن الكثير من هذا الوضع برز لأن الإدارة كانت مهيئة لقبول عدم إمكان تحسين الأداء الحالي بدلاً من التفكير كل الوقت بكيفية القيام بتحسينات. ومع أخذ الضغوط اليومية لوحدة الإنتاج بالحسبان، ليس مفاجئاً أن يغدو الكثير من المدراء غير قادرين على التحرك إلى ما هو أبعد من إدارة "الأزمة" القصيرة الأجل. ويحاول جوران أن يثبت، في كل حال، أن الأساسي هو أن ننظر إلى الأمام لمنع المشكلات التي تحدث في المقام الأول. وتطوير هذا الموقف هو ما أطلق عليه مصطلح "اختراق الإدارة" وهو سمة أساسية لأفكاره في الجودة الشاملة. في الجوهر، كان يحث الإدارات على التوقف عن محاولة معالجة أعراض مشكلات الإنتاج، والتركيز بدلاً من ذلك على تحديد الأسباب الأساسية ومعالجتها.

7. قد يكون دبليو إدواردز دمينغ عراب النجاح الصناعي الياباني. في الفترة التي تلت الحرب مباشرة، بعد أن عانت اليابان من الخراب الكبير لصناعاتها، أقنع دمينغ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) بتجريب طريقته في النظر إلى المنتجات من وجهة نظر الزبون ومن ثم تلبية مطالب الزبون بتعاون وثيق مع المزودين. كانت النقطة الثانية الرئيسة في مقاربة دمينغ اكتساب التزام كل من الإدارة والمستخدمين بالانخراط في العملية التي تكون فيها الجودة معياراً. وهكذا ولدت مقاربة الجودة الشاملة . وهي مقاربة لا تستند إلى مجرد مراقبة العملية الإحصائية، بل على الموقف الايجابي من الجودة في كل المستويات في المؤسسة.

---

[1] W. Edwards Deming (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press.

[2] Juran, J. (1980), *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill.

8. عمل دمينغ الأول قاده إلى ترويج النقاط الأربع عشرة بالنسبة لمراقبة الجودة الشاملة. وتقدم هذه النقاط نظرة ثاقبة عميقة لمقاربة الجودة الشاملة، ويمكن أن تلخص كما يلي:

(1) ابتدع وانشر بياناً إلى كل المستخدمين عن رسالة الشركة (أهدافها وأغراضها) وتأكد من أن المديرين يظهرون التزامهم به دائماً.

(2) يجب أن يتعلم الجميع من الإدارة العليا إلى العامل الأدنى هذه الفلسفة الجديدة (أي تحسين رضا الزبون باستمرار).

(3) استخدم التفتيش بشكل أولي من أجل تحسين عمليات الإنتاج بدلاً من التفتيش عن الأخطاء وتصحيحها.

(4) قدم العمل مكافأة للمزودين على قاعدة الجودة الثابتة والموثوقية في منتجهم كما على السعر (الذي هو ثانوي).

(5) استهدف تحسين نظام الإنتاج باستمرار.

(6) تأكد من التدريب الملائم لكل من المستخدمين والمزودين (وهكذا يعرف كل الأطراف ما هو متوقع منهم).

(7) قدم أسلوب قيادة تشاركي لتحقيق تعاون المستخدم.

(8) طوّر مناخ الثقة بين الإدارة والمستخدمين وبين المجموعات (بما في ذلك تجنب مقاربات مثل الإدارة بالأهداف، التي تستند إلى الخوف، تبعاً لـ دِمينغ!).

(9) طوِّر مقاربة شاملة للتعاون وعمل الفريق.

(10) أوقف كل النصائح والشعارات! وقدم بدلاً من ذلك الوسيلة لتحسين رضا الزبون.

(11) تخلص من الحصص الرقمية للإنتاج لمصلحة تأسيس طرق للتحسين وتخلص من الإدارة بالأهداف.

(12) أزل العقبات من وجه البراعة في العمل بواسطة توفير التدريب والتجهيزات المناسبة وشجع الكبرياء بعمل المرء الشخصي.

(13) شجع التعليم والتحسين الذاتي في كل المستويات (بما في ذلك التدريب على تقنيات المراقبة الإحصائية).

(14) خلق جواً حيث تحسين الجودة يتخلل ثقافة المؤسسة من الأعلى إلى الأدنى.

9. في ضوء الأفكار أعلاه، ليس مفاجئاً أن تؤكد مقاربة دمينغ على التزام الإدارة العليا وتطوير وجهة نظر طويلة أمد لا قصيرة أمد تجاه الجودة، وحاجة الإدارات للمثابرة في وجه العقبات الأولية على الطريقة إلى الجودة الشاملة، وتشجيع تطوير الجودة في المصدر، وحظر تأكيد الإنتاج على حساب الجودة. تنزع مقاربة دمينغ للتوجه إلى نظام من ثلاث طبقات في إدارة الجودة بـ (1) الإدارة العليا مسؤولة عن جودة الأهداف والأغراض والاستراتيجية الأساسية في المؤسسة، و (2) الإدارة الوسطى مسؤولة عن تنفيذ تلك الأهداف والأغراض وفق السياسة العامة تجاه الجودة، و (3) مجموعة العمل مسؤولة عن النتائج في نطاق برنامج مستمر لتحسين عمليات الإنتاج.

إشيكاوا *Ishikawa*

10. جاء التأثير الياباني على الجودة من البروفيسور إشيكاوا بشكل خاص، الذي قدم في مطلع خمسينيات القرن الماضي فكرة دوائر الجودة (راجع الفصل 40). وقد برزت هذه الفكرة من اهتمامه في تدريب المفتشين على علميات الجودة، حيث تحقق من أنه إذا كانت مجموعات العمل نفسها تشارك في العملية فستوفر وسيلة لضمان معايير الجودة في مكان العمل، وتقدم نظاماً لإعطاء رد (تغذية راجعة) للمفتشين والمديرين عن مشكلات الجودة. والطبيعة التشاركية القوية لدوائر الجودة تساعد هذه العملية على كسب التزام المستخدمين جميعاً بالجودة. ومع ذلك، لم يكن المقصود أن تكون مثل هذه المجموعات غايات بذاتها بل جزءاً متكاملاً من مقاربة رقابة الجودة الشاملة.

11. في مقاربة الجودة الشاملة، لاسيما حيث تعمل أنظمة "في الوقت المناسب تماماً" (JIT) (راجع الفصل 38)، أحد الدروس الهامة لدوائر الجودة هو عدم نقل المردود إلى مجموعة العملية التالية إلى أن تسأل عن ذلك، ولا يُطلَب منها بدورها أن تقبل العناصر والأجزاء

وغيرها من مزوديها إلى أن تكون مستعدة لاستلامها. وهكذا على كل مجموعة أن تتعلم التفاعل مع حاجات "زبائنها". وفكرة أن يكون كل شخص ممونـاً وزبونـاً لشخص آخر في المؤسسة سمة رئيسة في مقاربة الجودة الشاملة.

12. يقدم كولارد Collard (1989)[3] تقريراً عن متحدث باسم اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين يعلن أن رقابة الجودة اليوم في اليابان تمتلك السمات الرئيسة التالية: رقابة الجودة تشمل الشركة كلها، تدقيقات رقابة الجودة تنجز داخل المؤسسة ولدى المزودين، التدريب المنتظم يقدم في أوجه الجودة (و لاسيما في التقنيات الإحصائية) في كل أرجاء الشركة، تعزز دوائر الجودة البرنامج الكلي، وتطبق التقنيات الإحصائية على عمليات الإنتاج ونشاطات الجودة في كل أنحاء البلد (مؤتمرات وغيرها) تقام للإدارة والمستخدمين، وهذه النقطة الأخيرة تأخذنا إلى التشجيع الوطني لبرامج الجودة في المملكة المتحدة. وهذا يوجه بشكل رئيس بتطوير المعايير البريطانية بالنسبة لأنظمة الجودة. المعايير لا تذهب بعيداً تماماً كما في إدارة الجودة الشاملة في أنها تستهدف تشجيع أطر عمل لأنظمة تطوير الجودة أكثر من كونها معنية، على سبيل المثال، بكسب التزام المستخدم بالجودة الشاملة. ومدى المعيار البريطاني 5750 مبين أدناه. (وقد استبدل هذا المعيار بالمعيار البريطاني ENISO9001-9003، لكن الجوهر يبقى نفسه).

المعيار البريطاني 5750 (المعيار البريطاني *ENISO9001-9003*)

13. لا يهتم هذا المعيار بوضع معايير محددة للجودة، بل هو إطار عمل لتأسيس نظام إدارة جودة ما. المؤسسات التي تسعى إلى إحراز المعيار البريطاني 5750 يجب أن تظهر للمقيِّمين الخارجيين أنها تمتلك الخصائص الرئيسة التالية في نظام جودة ما:

- إداري رفيع المستوى مسؤول عن الجودة، يتمتع بمسؤولية ضمان تلبية المعايير البريطانية 5750
- التوثيق لدعم إجراءات الجودة وعملياتها وتنظيمها وغير ذلك

[3] Collard, R. (1989), *Total Quality – Success Through People*, IPM.

- يجب أن يبنى النظام ويطور في كل الوظائف الأخرى
- تخطيط الجودة يجب أن يعالج مسائل تقنيات التحديث وضمان تجهيزات ملائمة وطاقم إداري وسجلات
- يجب أن توفر الموارد لتصميم التخطيط وتطويره بشكل مناسب ويوَثَّق برقابة الأوجه المتداخلة بين المجالات المختلفة بطريقة مناسبة
- يجب إقامة نظام منسق يغطي عملية الإنتاج الشاملة، التي توصف وتوضح فيها كل وظائف الرقابة
- يجب أن يطبق المزودون الرقابة في كتابة نظام الجودة، بما في ذلك إشارة إلى بيانات الشراء، وتفتيش المنتجات التي تم شراؤها
- وضع إجراءات وتعليمات العمل، التي تشمل توصيفات الزبون في شكل بسيط تغطي كل طور في التصنيع والجمع والتركيب
- إجراءات لتفتيش واختبار السلع الواردة
- إجراءات وسجلات تغطي رقابة تجهيزات القياس والاختبار
- يجب وضع إجراءات رقابة مكتوبة بسرعة سواء إذا كان منتج ما لم يفتش/ تم تفتيشه وصدِّق/ تم تفتيشه ورُفِض.
- نظام يوضع لتمكين تدبير تصحيحي سريع وفعال يجب أن يتخذ حيث يوجد عدم توافق مع المواصفات
- إجراءات وتعليمات مكتوبة تتعلق بحركة المنتج أثناء تطويره في المصنع
- توفر سجلات تفصيلية توضح أن طلبات الجودة التي حددها الزبون تلبَّى (التي تشمل تقارير المدققين وغيرها)
- إنشاء أنظمة تدقيق للجودة داخلية فعالة
- يتم توفير تدريب ملائم
- إجراءات إحصائية واضحة لمراقبة عمل معايير الجودة.

يمكن وصف المعايير أعلاه أنها تمثل المقاربة الإجرائية لتثبيت نظام إدارة جودة. إنها تمكن الهيكل العظمي لنظام كامل أن ينشأ، لكنها تحتاج إلى تزويده باللحم من خلال برنامج تواصل وتحفيز وتدريب يستهدف الإمساك بروح مقاربة الجودة الشاملة عبر المؤسسة كلها.

خلاصة

14. نوقش معظم الأفكار التي تم التعبير عنها أعلاه في سياق عمليات التصنيع، لأنه المكان الذي جاء منه الحافز من أجل رقابة الجودة الشاملة. ومع ذلك، فالكثير من أفكار الجودة الشاملة، وروحها بالتأكيد، يمكن أن تطبق على الخدمات. قد لا تكون بعض التقنيات المشمولة في الإنتاج قابلة للنقل إلى الخدمات، لكن الأفكار الأساسية يمكن أن تنقل. فالزبائن، حيثما وجدوا، يريدون أن تلبى رغباتهم. إذا كانوا يشترون المنتج يريدون بوضوح أن يكون ملائماً لغرضه، ويريدونه أن يكون سليماً وموثوقاً وربما متيناً أيضاً. وهم يتأثرون بالسعر، فعلى سبيل المثال، معظم الناس يريدون سيارة، لكن ليس كل شخص يريد رولز رايس أو نموذجاً باهظ الثمن، سيكونون سعداء تماماً بعربة متوسطة المواصفات، لكنهم يريدونها موثوقة وآمنة واقتصادية. في الماضي، كانت ثمة شركات صناعية كثيرة غير قادرة على أن تضمن حتى هذه الخصائص الثلاثة. في هذه الأيام، يجب على الصناعيين أن يوفروا ذلك، وخصائص قياسية أخرى كثيرة، كي يحافظوا على مبيعاتهم في وجه المنافسة. وفي حالة خدمة ما، يبحث الناس عن عوامل مثل الوفرية والموثوقية والفعالية (الملاءمة لكل الأغراض) واللياقة. ويمكن أن يتأثروا بالسعر أيضاً.

وهكذا، في البحث عن طبيب أسنان مناسب، ربما يريدون أن يحجزوا موعداً مبكراً (وليس عليهم أن ينتظروا لأسابيع)، ويريدون أن يطمئنوا ثانية على أن طبيب الأسنان كفء، وأنه سينجز العمل الضروري وفق رغبتهم، وأن أية مخاوف لديهم ستعالج بطريقة مناسبة، وأن الكلفة لن تكون عالية جداً.

15. تبدأ إدارة الجودة باحترام الزبون، سواء كان مستخدماً داخلياً أو من أعمال أخرى، أو عضواً في المجتمع. يجب أن تترجم رغباته وحاجاته إلى مواصفات من هذا النوع أو ذاك، وهذه

المواصفات تحتاج لأن تطوَّر وتُختبَر. يجب توفير الموارد والخطط العملياتية. ثم يمكن أن يبدأ الإنتاج (أو التسليم إذا كانت خدمة). عملية الإنتاج (أو تسليم خدمة ما) يجب أن تقيَّم وتراقب في كل مرحلة لرؤية المكان الذي يمكن أن يحسَّن. حالما يستلم الزبون السلع أو الخدمة، يجب أن تكون ثمة إجراءات مناسبة لمعالجة مشكلات أو أسئلة ما بعد البيع، ولتقييم مستوى رضا الزبون، ثم يمكن لعملية الجودة أن تعيد فعل كل ذلك ثانية . في نظام إدارة جودة شاملة هذه عملية دورية لا تتوقف أبداً.

16. في التحليل النهائي، يجب على نظام إدارة جودة شاملة أن يقدم المقاييس التالية لنفسه على الأقل وهي:

(1) هدف النظام هو منع الأخطاء وليس البحث عنها وتصحيحها

(2) يجب أن يكون شعار كل شخص هو "صحيحة من المرة الأولى!"

(3) يجب على الإدارة كلها أن تكون ملتزمة بسياسة الجودة الشاملة.

(4) الهدف المطلق للنظام هو تلبية متطلبات الزبون . الجودة يعرفها الزبون.

(5) كل مستخدم هو زبون لمستخدم آخر

(6) تتضمن الجودة التحسين المستمر

(7) يجب أن يخضع ضمان الجودة للمراجعة وقياس الأداء، بما في ذلك كل عمليات الجودة التي تشمل أيضاً تسليم السلعة أو الخدمة النهائية.

(8) الجودة مسؤولية الجميع (ويشمل ذلك المزودين).

الفصل الثلاثون

دور تكنولوجيا المعلومات

مقدمة

1. لقد ثوَّر مجيء الالكترونيات الصغيرة طبيعة ومقياس الاتصالات الإنسانية. وكان للقدرة على تعزيز الطاقة الكهربائية في شكل صغير تأثير هائل على الحياة اليومية في كل من البيت ومكان العمل. فقد حولت الالكترونيات الصغيرة، التي ترافقت مع إمكانيات أجهزة الكومبيوتر الحاسبة والوصول العالمي إلى مرافق الاتصالات قدرة الناس على اكتساب المعلومات وتخزينها واستخدامها ونشرها. ويمكن لهذه المعلومات أن تكون في شكل رقمي أو نصي أو صوري أو صوتي، ويمكن أن تستخدم في نطاق واسع من المجالات. يشاهَد تأثير ثورة تقنية المعلومات في مكان العمل بقوة في المجموعة الضخمة من أجهزة الكومبيوتر والخوادم التي تشكل الآن جزءاً من أثاث أو خلفية كل مكتب أو مصنع. وثمة في المناطق الصناعية استخدام متزايد للربوتات والمكنات المؤتمتة الأخرى (راجع الفصل 41). وبشكل عام، نعتاد على مشاهدة الاستخدامات الأخرى مثل الهواتف النقالة وحاسبات الجيب وأجهزة الكومبيوتر المحمولة والخزائن البنكية المؤتمتة ومكنات صرف النقود في المصارف. فإمكانيات تطبيقات الالكترونيات الصغيرة هائلة لكن، كما مع كل اختراع آخر، تسبب هذه التطبيقات مشكلاتها الخاصة بها التي تحتاج إلى أن يعالجها مستخدموها.

تاريخ موجز للحوسبة والالكترونيات الصغيرة

2. المكونات الثلاثة الرئيسة لتقنية المعلومات هي أجهزة الكومبيوتر والالكترونيات الصغيرة والاتصالات. وتطور هذه المكونات الثلاثة لثورة تقنية المعلومات ملخص في الفقرات القليلة التالية، التي ستتبع بتقييم موجز لتطبيقات تقنية المعلومات بالنسبة لمكان في العمل المكتبي.

أجهزة الكومبيوتر

3. المحاولة المبكرة لمعالجة مقادير كبيرة من المعلومات بواسطة جهاز ميكانيكي كهربائي، قام بها هرمان هولِريث Herman Hollerith في الولايات المتحدة في تسعينيات القرن التاسع عشر، وكان السياق تسجيل وتحليل الإحصاء الوطني. حيث احتاج هولريث إلى إيجاد طريقة لمكننة العملية. فعدل فكرة البطاقة المثقبة من تشارلز بَبج Charles Babbage، وهو مخترع إنكليزي، بتصميم منظم جداول يمكن أن "يقرأ" المعلومات على بطاقة ما. كان التطبيق ناجحاً واختصر منظم الجداول عدد ساعات عمل الإنسان بنحو الثلثين. وفي النهاية واصلت مكنات هولريث طريقها لتشكيل الأساس لمعالجة البيانات التجارية لعقود عديدة.

4. معالجة البيانات مشكلة واحدة، لكن إنتاج آلة تستطيع هي ذاتها أن تحل مشكلات مسألة أخرى. ظهرت هذه الآلة الأولى خلال الحرب العالمية الثانية، عندما طوّر العلماء والرياضيون جهاز "كمبيوتر" كان قادراً على تفسير اللغز وراء شيفرات العدو المعقدة. والآلة نفسها كانت تزود بالطاقة من خلال عدد كبير من الصمامات التي أنتجت قدراً كبيراً من الحرارة إلى درجة اضطر فيه هؤلاء الذين يعملون قربها إلى خلع معظم ثيابهم للبقاء مرتاحين! بعد الحرب بُرِّدت هذه الحواسيب بشكل مناسب في غرف مكيفة، وغدت متوفرة تجارياً. وظهرت في بريطانيا فيرانتي مارك 1 Ferranti Mak 1، وفي الولايات المتحدة كومبيوتر ليو Leo. كانت هذه الآلات كبيرة وغالية الثمن، ولا يعتمد عليها كثيراً وتطلبت فريقاً مكرساً لتشغيلها.

5. لم يكن إلا في أواخر خمسينيات القرن العشرين أن استبدلت الصمامات بمكونات أصغر عرفت باسم ترانزستور (محول)، مكنّت أجهزة الكومبيوتر أن تغدو أصغر كثيراً، وأكثر قابلية للاعتماد عليها، وأرخص ثمناً لتركب وتشغل. وعلى الرغم من ذلك حتى هذه المكنات ملأت غرفة كبيرة وتطلبت فريقاً مكرساً من محللي الأنظمة والمبرمجين والمشغلين للإشراف على عملياتها. والميل إلى تطوير جهاز الكومبيوتر، في كل حال، كان بشكل واضح باتجاه وضع طاقة أكبر في آلة أصغر. وما كانت ثمة حاجة إليه هو إيجاد طريقة ما لتصغير الطاقة الكهربائية المتوفرة في ترانزستور. وفقط عندما غدا ذلك متوفراً صارت أجهزة الكومبيوتر القوية قادرة على أن توضع على طاولة مكتب، أو أن تُحمَل في حقيبة.

شريحة السيليكون

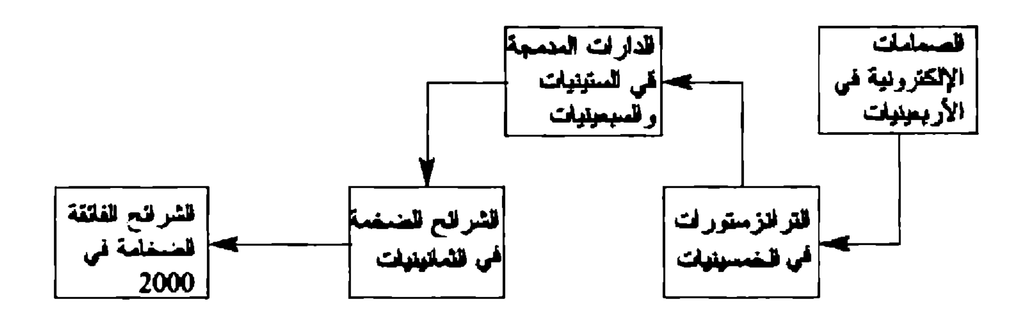
6. جاءت القفزة المفردة الأكبر في تأثير تكنولوجيا المعلومات في ستينيات القرن الماضي مع تطوير"الدارات المندمجة" الأولى المعروفة باسم "الشرائح" في الولايات المتحدة. ففي حين الترانزستور عنصراً صغيراً يستند إلى الكريستال قادراً على تحويل أو تضخيم الكميات الصغيرة من التيار الكهربائي بين الدارات، تُصنَع شريحة السليكون كدارة شاملة، مبنية بشكل أولي على طبقات شديدة الصغر من المعدن والسليكون. الشريحة الناتجة دارة شديدة التعقيد. وأنزلت شركة إنتل Intel الشرائح الأولى المنتجة تجارياً إلى السوق عام 1971. وقد تكونت الشريحة من نحو 1000 عنصر. وفي غضون عشر سنوات أُنتِجت الشرائح المدمجة الضخمة المكونة من أكثر من عشرة آلاف شريحة مفردة. وفي هذه الأيام تنتج تقنيات صناعية جديدة شرائح حديثة (مدمجة فائقة الضخامة) بأكثر من مليون عنصر. تجعل مثل هذه الشرائح أجهزة الكومبيوتر وآلات أخرى قادرة على تخزين ومعالجة وإنتاج قاعدة بيانات أكثر كثيراً، وفي تطبيقات أوسع كثيراً مما كان في الماضي.

7. ثمة ثلاث فئات رئيسة من الشرائح، هي التالية:

- شرائح ذاكرة لتخزين المعلومات،
- شرائح معالجة ـ مفاعلات شديدة الصغر لإنجاز حساب الوظائف وتنسيقها في جهاز كمبيوتر أو آلة أخرى،
- شرائح وسيطة (سطح بينية) لمعالجة وظائف الإدخال والإخراج في نظام ما (مثلاً، الطباعة، المسح الضوئي، عمل الفارة).

بالإضافة إلى مثل هذه الشرائح القياسية، التي يمكن أن تكيّف وتستخدم في مجموعة واسعة من أجهزة الكمبيوتر والآلات الأخرى، هناك الشرائح المصنوعة للزبون، التي تصنع وفقاً لمواصفات دقيقة لدى المستخدم. يمكن للشرائح القياسية أن تنتج بشكل كبير ورخيص، أما شرائح الزبون فتصنع للطلب وتكون غالية الثمن.

8. يلخص الرسم البياني التالي (الشكل 30.1) الثورة في الالكترونيات على مدى السنوات الستين الماضية:



الشكل 30.1 التطورات في الإلكترونيات.

الاتصالات البعيدة

9. يعني مصطلح الاتصالات البعيدة تقنياً نقل المعلومات بواسطة الكابلات الكهربائية (الهاتف والتلغراف) أو بواسطة موجات الراديو (باستخدام أجهزة الإرسال والأقمار الصناعية). وقد ركزت الأبحاث في العقود الأخيرة على كيفية جعل الإرسال أسرع وأوضح ومتعدد الوظائف. يريد الناس الآن أن يتلقوا معلومات في أشكال مختلفة وعلى نحو متزامن. ويلبّى هذا المطلب بطريقة فعالة باستمرار. المشكلة الرئيسة التي برزت هي تلك المتعلقة بدمج الأنظمة المتناظرة مع الأنظمة الرقمية (الثنائية).

10. النظام الهاتفي نموذجياً نظام متناظر، حيث يعكس الجهاز ما يقدم له (رسالة صوتية) بواسطة التغييرات في التيار الكهربائي. وإذا ما قورن بنظام رقمي، يستند إلى إرشادات إما on أو off، نرى أن النظام المتناظر أكثر بطئاً. الإشارة الرقمية، إشارة ثنائية، وهذا يعني أنها تبث على مستويين فقط . على سبيل المثال "on أو off" أو "o أو I"، أو "no أو yes". قدرة جهاز الكمبيوتر الحديث لا تزال يشار إليها بمصطلح بايت byte الذي يمثل ثمانية أرقام ثنائية، التي هي المقدار الأصغر من المعلومات التي يستطيع جهاز كمبيوتر أن يخزنه. قبل عشرين سنة كانت القدرة القصوى يعبّر عنها بالكيلو بايت ثم بالميغابايت واليوم بالغيغابايت،

الأمر الذي يوضح كيف أن الزيادة في طاقة الشرائح تزيد القدرة التخزينية والوظيفية في جهاز الكمبيوتر العادي.

11. لكي ندرك منافع الأشكال الثنائية في الاتصال، كل الاقتصاديات الحديثة الآن تحدث شبكات هاتفها من الأنظمة المتناظرة إلى الأنظمة الرقمية. وقد عزز محبو الهاتف النقال (الخليوي) الحركة باتجاه النظام الرقمي أيضاً. والتحسينات الأساسية في الاتصالات هي نتيجة التطورات التالية:

- مد الكبلات الليفية البصرية، التي تمكن من نقل ومضات ضوئية عالية السرعة بسرعة كبيرة على خيوط دقيقة في كبلات مصنوعة من الزجاج. يمكّن هذا التطور من إرسال آلاف الرسائل أكثر من الإرسال باستخدام الكبل التقليدي المصنوع من النحاس.
- إرسال الموجة الصغرى، عبر أجهزة الإرسال الأرضية والفضائية، الذي يزيد مدى وسرعة نقل موجات الراديو حول العالم.
- أنظمة الأشعة تحت الحمراء، التي تمكن البث اللاسلكي في آلات مثل الهواتف وأجهزة التسلية المنزلية، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية.
- الهواتف اللاسلكية (الهواتف النقالة)، التي غدت معقدة إلى حد كبير، وقادرة على إرسال واستقبال الرسائل النصية ومعالجة البريد الإلكتروني بالربط مع جهاز كمبيوتر محمول وأداء وظائف أخرى.

الإنترنت *Internet*

12. يمثل تطور الإنترنت أحد أهم الاختراقات المذهلة في الاتصالات في العالم أجمع. يصعب تصديق أنه في غضون العقد الأخير من القرن العشرين حدثت ثورة في الاتصالات الإلكترونية مكنت الناس من (أ) إرسال رسائل لحظية تقريباً إلى الآخرين في كل أنحاء العالم (البريد الإلكتروني) و (ب) نشر معلومات يمكن أن تخزن على جهاز كمبيوتر قوي ودخول آخر

إليها فوراً باستخدام كمبيوتر آخر (الشبكة العنكبوتية العالمية). نشأ الإنترنت في الولايات المتحدة كمحاولة لربط عدد من أجهزة الكمبيوتر في وزارة الدفاع في مشروع آربانت ARPANET. ثم غدا عدد من مؤسسات البحث الأمريكية والأوروبية منخرطاً فيما سعت إلى المشاركة في نتائج البحث بين جامعات متباعدة. وكانت الرسالة الإلكترونية الأولى قد أرسلت عام 1971 في حين أن الإنترنت الحقيقي بكل ما للكلمة من معنى بدأ بالعمل عام 1983، ونما بشكل هائل منذ ذلك الوقت. الإنترنت نفسه هو شبكة عالمية لأجهزة كمبيوتر وكبلات وروابط فضائية تمكن اليوم الملايين من مستخدمي الكومبيوتر من التواصل معاً.

13. كان الاستخدام العام الأول للإنترنت مقارنة مع الاستخدام الأكاديمي والعسكري، لإرسال بريد بطريقة إلكترونية بين مستخدمي أجهزة الكمبيوتر. وقد تطلب ذلك إنشاء برامج مناسبة لتمكين أجهزة الكومبيوتر البعيدة من "الحديث" كل إلى الآخر. البريد الإلكتروني هو بشكل أساسي نشاط خاص، يتضمن تمرير الرسائل بين الأفراد، سواء أكانت لأغراض شخصية أو تجارية. اليوم مثل هذا البرنامج تزود به بشكل قياسي كل أجهزة الكمبيوتر الشخصية. لكن، لم يكن الأفراد قادرين على الدخول إلى مكتبة المرجع الدولية المعروفة باسم الشبكة العنكبوتية العالمية إلا في عام 1989.

14. في ذلك العام، ابتكر أحد الفيزيائيين البريطانيين هو تم برنرز Tim Berners (2000)[1] نظام نص تشعبي عالمي مكّن من الدخول إلى المعطيات من أي مصدر من أي جهاز كمبيوتر بعيد باستخدام نظام مشترك. وقد قاد هذا التطوير مباشرة إلى الشبكة العنبكوتية العالمية، التي هي بشكل أساسي ترتيب واسع للمعلومات في أشكال وثائقية صوتية وتلفزيونية يمكن الدخول إليها عبر الإنترنت. ما كان للشبكة العنكبوتية أن توجد دون الإنترنت، لكن الشبكة العنكبوتية تقدم قيمة مضافة هائلة إلى الإنترنت، بسبب الكمية الكبيرة من المعلومات التي تجعلها متوفرة. اليوم كل مشروع تجاري ودائرة حكومية لديها صفحات على الشبكة العنكبوتية، تبلغ المستخدمين بالمنتجات والخدمات، وتزود مؤسسات أخرى وأفراد مستقلون

[1] Berners-Lee, T (2000), *Weaving the Web*, Texere Publishing.

صفحات الشبكة العنكبوتية بنشاطاتها. وما يسمى بالتجارة الإلكترونية تجري عبر الإنترنت، يدير بائعون ومشترون للسلع والخدمات عملهم في ضوء ما يرونه على شاشة حاسوبهم.

15. تقدم الدخول إلى الإنترنت مؤسسات تحرس البوابات معروفة باسم مزودة خدمة الإنترنت (ISP). تمكّن المستخدمين من الدخول إلى أجهزة كمبيوترها القوية باستخدام روابط هاتفية محلية بأجرة زهيدة و، حالما يُربَط المستخدمون بجهاز كمبيوتر مزودة الخدمة الإلكترونية، يستطيعون الدخول إلى بقية الإنترنت وأكثر فأكثر تقدم مؤسسات مزودة الخدمة مكاناً على الشبكة العنكبوتية للمشترين لديها، وبالتالي مقدار المعلومات المتاحة المحتملة أبعد من الخيال. وللاستفادة من استخدام الانترنت، يحتاج مستخدمو الكمبيوتر إلى تركيب برنامج ملائم. وثمة حاجة إلى برامج منفصلة لـ (أ) لإرسال واستقبال البريد الإلكتروني و، (ب) للبحث على الشبكة العنكبوتية. وهذه على الغالب تُركَّب بشكل مسبق على أجهزة الكمبيوتر الجديدة، أو يمكن أن تنزَّل من موقع مزود خدمة الانترنت للمشتركين. وقد طرح التطور الواسع للبريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية عدداً من مسائل الأمان، كما يسعى الأفراد والمؤسسات إلى حماية أنفسهم ضد الاحتيال ومخترقي البريد الإلكتروني، والبريد الإلكتروني المسيء والفيروسات. ومخترقو البريد الالكتروني (الهاكرز Hackers) هم أفراد يستهدفون الدخول إلى نظام كمبيوتر شخص آخر من أجل التسبب في مشكلة. أما الفيروسات فهي برامج كمبيوتر مصممة لتشويش أجهزة الكومبيوتر الأخرى من خلال تحريف وإعادة نسخ ملفاتها وبالتالي يغدو النظام غير قادر على العمل. هذه التطورات المزعجة جعلت المستخدمين أكثر انتباهاً إلى استخدام كلمات دخول ومراقبتها وإجراءات دخول ومواقع تأمين وحماية ضد الفيروسات.

16. قاد نجاح الانترنت مؤسسات تجارية كثيرة إلى إدارة مبيعاتها وأعمال تجارية أخرى عبر الإنترنت. هذا التطور المعروف باسم التجارة الالكترونية (e-commerce)، هو في طفولته في الوقت الحاضر، لكن احتمالاته هائلة. والآن أنجز بيع المكتب بنجاح عبر شركات مثل الأمازون دت كم Amazon.com، التي تقدم صفحات موقعها على الشبكة العنكبوتية فهرساً للممتلكات ووسيلة الطلب باستخدام تسهيلات بطاقة الائتمان. وتعرض البنوك أيضاً حسابات الإنترنت

على زبائنها وتمكنهم من إجراء صفقات في الوقت الحقيقي على حساباتهم، مثل دفع الفواتير وتحويل نقود بين الحسابات، بالإضافة إلى تدقيق الأرصدة والبيانات. مثل هذه النشاطات لا يمكنها أن تنمو إلا في المستقبل، لاسيما في ما يخص خدمات التجزئة.

17. ودفع نجاح الإنترنت أيضاً مؤسسات كثيرة إلى إنشاء جهازها الداخلي للإنترنت "إنترانت" Interanet، تمكن الطاقم من الدخول إلى المعلومات على أساس واسع للمؤسسة باستخدام مخدم مركزي قوي لتخزين الملفات والوثائق والإحصاءات وبيانات مفيدة أخرى وإعادة توجيهها. الدخول محصور بالمستخدمين ويتطلب استخدام كلمة مرور واسم مستخدم.

تكنولوجيا المعلومات في مكان العمل

18. تأثير الإلكترونيات الصغرى على مكان العمل هائل. حيث تستخدم كل أنواع المؤسسات أجهزة الكومبيوتر المكتبية، التي يمكن أن توجد في مواقع مختلفة كالمكاتب والمختبرات وخطوط الإنتاج في المصنع والمستودعات وقاعات المدرسة وأماكن الاستقبال في المستشفى ومخافر الشرطة ومكاتب التفتيش في المطارات.

والاستخدامات الهامة على نحو خاص للإلكترونيات الصغيرة تشمل ما يلي:

- تخزين المعلومات واستعادتها ومعالجتها
- التحكم بالعملية الصناعية
- في الروبوتات (راجع الفصل 41)
- التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر
- التواصل الإلكتروني العالمي (عبر الإنترنت)
- القياس العلمي
- التشخيص الطبي باستخدام أدوات مصغرة
- نقاط بيع إلكترونية (لاسيما في بيئات بيع التجزئة)
- تحويل الاعتمادات المالية (بواسطة المؤسسات المالية والأفراد).

19. ولغرض هذا الكتاب، سنركز على تأثير تكنولوجيا المعلومات على المكاتب، لأن الغرض الأساسي لكل مكتب هو جمع المعلومات ومعالجتها وخزنها وإرسالها. وظائف المكتب النموذجي، التي كانت تعالج في الماضي . بشكل منفصل، وغالباً في أقسام متخصصة، يمكن لفرق مرنة أن تعالجها الآن ككل باستخدام قاعدة بيانات شاملة، تربط الوثائق المنفصلة سابقاً. وفي الوقت الحاضر يمكن لكاتب أن يستدعي أو يعالج طلب زبون وفي الوقت نفسه يدقق الفاتورة الأصلية أو طلب شراء وينشئ الوضع الحالي لحساب الزبون. ويستطيع أمين السر (السكرتير) أن يعد رسالة أو رسالة إلكترونية باسم المدير، ويضيف وثيقة مناسبة مخزنة على كمبيوتر ويطبعها للتوقيع أو يرسلها إلكترونياً.

20. هذه القدرة على دمج وظائف المكتب بسهولة وسرعة هي إحدى الفوائد الكبيرة لأجهزة الكمبيوتر والمرتبطة بآلة المكتب، مثل الطابعات وآلات النسخ والماسحات الضوئية وآلات الفاكس. وعندما يكون بالإمكان إرسال منتَج هذا الدمج خطاً هاتفياً إلى شخص ما في الجانب الآخر من الكرة الأرضية في ثوانٍ، تكون لدينا في الحقيقة ثورة في الاتصالات! وفوائد هذه الثورة في تكنولوجيا المعلومات أنّها منحت الناس . المستخدمين، الزبائن، المزودين، آخرين . الذين تخدم طاقات أجهزة كمبيوتر وإلكترونيات صغيرة واتصالات بعيدة متضافرة تفاعلاتهم. وحيثما الروبوتات ومكنات CNC وأجهزة كمبيوتر صناعية أخرى (راجع الفصل 41) تخدم المواد والمكونات، تخدم أجهزة كمبيوتر المعالجة أنظمة الإدارة، وتسهل تكنولوجيا المعلومات حاجات الناس إلى التواصل مع إخوانهم الناس.

21. إذن كيف نستطيع أن نلخص فوائد ومضار تكنولوجيا المعلومات. ربما لدهشتنا، كانت العائدات أقل مما كان متوقعاً للوهلة الأولى. فقد تم التنبؤ بأن تطوير تكنولوجيا المكتب سيقود إلى ثورة في الوظائف المكتبية، وإلى الملل في تشغيل أنظمة المكتب القياسية . لكن لم يحدث شيء من هذا. وظُنَّ أنه سيكون هناك فقدان للتماس الشخصي بين الناس في المكاتب، بقدر ما تحدَّد وظائف أكثر لبرامج الكمبيوتر، وثانية لم يحدث هذا. في الحقيقة من خلال شبكة المكتب الداخلية يغدو العاملون أكثر قدرة على البقاء مستعدين للتواصل عبر البريد الإلكتروني

مع زملائهم. ليس هذا وحسب، بل أجهزة الكمبيوتر لم تدمر التفاعل الاجتماعي الذي يستمر بالازدهار في وضع المكتب. توجد مشكلات صحية محتملة مرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، مثل مضار التوتر المتكرر ومشكلات للعين، لكنها لم تثبت أنها كثيرة ومتواترة كما ظُنّ في البداية. معظم المكاتب مزودة بدليل لطاقمها يساعده على تقليص أية مشكلات صحية.

22. كانت فوائد تكنولوجيا المعلومات كبيرة . تعلم العاملون في السكرتاريا والكتابة والإدارة التعامل مع البرامج المدمجة، التي مكنتهم من كتابة رسائل وتقارير ومذكرات والدخول إلى السجلات ومعالجة المهام الحسابية والبحث عن معطيات مناسبة جميعاً من محطة عمل واحدة. السرعة في وضع المعلومات على قاعدة بيانات، واستعادتها من زميل وتحديثها عند الحاجة ومن ثم إعادة توجيهها إلى أحد الزبائن أو المزودين أو متلقين آخرين كله أسرع مما كان قبل عصر تكنولوجيا المعلومات. وأخيراً لكن ليس آخراً، وضع مسودات تقارير ووثائق أخرى تقدم مساعدة هائلة من خلال تسهيلات تحرير كبيرة في برنامج معالجة نصوص، وتدعمه تسهيلات مدمجة في برنامج مشترك، يمكّن من تضمين التقارير المالية والإحصائيات والرسوم البيانية والصور وأشياء أخرى في النسخة النهائية.

23. انخفضت تكاليف تجهيز المكاتب بالأجهزة الأكثر ملاءمة (أجهزة كمبيوتر، طابعات، ماسحات ضوئية، هواتف ورقمية وغيرها) في الوقت الذي شعرت فيه الأسعار بتأثير السوق الناضجة. لكن ظلت كلفة البرامج عالية نسبياً حيث أنها هي التي تقود الأجهزة، وتحتاج على نحو متكرر إلى تحديث للحفاظ على فعالية أنظمة المكتب. وعلى الرغم من ذلك، لم تعد البرامج القياسية غالية في السنين الأخيرة. والأمر لا يكلف غالياً إلا عندما يحتاج عمل تجاري ما إلى نظام وفق طلبه لدمج وظائف مكتبية. بالنسبة لهذه التطورات تحتاج ميزانية مشروع ملائمة إلى أن تعد، ويحتاج طاقم تكنولوجيا المعلومات إلى الارتباط على نحو وثيق بإدارات المستخدم ومستشاري البرنامج خارج المشروع، ويحتاج قادة الفريق الكبار إلى أن يكونوا قادرين على التفاوض بشروط عادلة مع المستشارين في البداية.

الانضباط في استخدام تكنولوجيا المعلومات

24. تتطلب بعض أوجه استخدام تكنولوجيا المعلومات المراقبة لمنع الاستخدام غير المرغوب أو غير القانوني لدى الطاقم، سواء كان ذلك متعمداً أو مصادفة. فدمج هذا الكم الكبير من المعلومات على أي كمبيوتر فردي يعني أن الطاقم قادر أكثر فأكثر على الدخول إلى قاعدة البيانات الشخصية للزبائن وأفراد آخرين بمن فيهم أفراد الطاقم. تحتاج مديرية شؤون الموظفين إلى أن تكون حذرة على نحو خاص في هذا المنحى. وموضوع قاعدة البيانات الشخصية، مقارنة مع البيانات الرقمية أو الإحصائية، يغطيها القانون في المملكة المتحدة. تشريع مناسب يتضمنه مرسوم حماية قاعدة البيانات لعام 1998، الذي يعرض الأحكام في ما يتعلق بمعالجة قاعدة البيانات الشخصية، المعرَّفة بأنها قاعدة البيانات التي ترتبط بفرد حي يمكن أن يحدَّد من تلك البيانات أو من تلك البيانات ومعلومات أخرى في حوزة... مراقب قاعدة البيانات." يمكن لقاعدة البيانات الشخصية أن ترتبط بأكثر من فرد محدد، على سبيل المثال مجموعة صغيرة، لكن لا تشمل بيانات عن هيئات الشركة. مراقب قاعدة البيانات هو الشخص (بشكل عام يشغل مؤسسة) المسؤول عن تحديد الهدف والأسلوب الذي تعالج فيه قاعدة البيانات الشخصية (مثلاً سجلات زبون أو طاقم).

25. بشكل أساسي، يراد من القانون أن يضمن، إلى الحد الذي يكون فيه عملياً، أن تستخدم قاعدة البيانات ذات الطابع الشخصي بإجراءات وقائية ضد فقدان الخصوصية أو إساءة الاستخدام الشخصي، ولا تعالج إلا لأغراض قانونية. يطبق القانون على السجلات الورقية بالإضافة إلى قاعدة البيانات الإلكترونية. وقد طورت مؤسسات كثيرة سياسات حماية بيانات لتقليص إمكانية انتهاكات الخصوصية الشخصية. وهذه السياسات تنفذ من خلال إجراءات تتضمن إحالة إلى ما يلي:

- تحديد المديرين والمشرفين المسوؤلين عن أمان قاعدة البيانات.
- ضمان ألا يدخل إلى الميادين/ محطات العمل حيث تعالج قاعدة البيانات الشخصية إلا الأشخاص المرخص لهم بذلك.

- تقييد دخول كلمة السر إلى قاعدة بيانات على أساس "الحاجة إلى معرفة" وزيادة مستويات الدخول، حيث كان ذلك ضرورياً، لأصحاب وظائف محددين.
- تدريب الطاقم على إجراءات معالجة البيانات الشخصية، بما في ذلك تأصيل هوية أي شخص يمكن أن تكشف له المعلومات (مثلاً بالهاتف).
- انتقاء الطاقم الذي يجب أن يعمل على البيانات الشخصية، وإجراءات لنقل العاملين الذين لا يظهرون حذراً كافياً في معالجة مثل تلك البيانات.
- وضع إجراء لإزالة البيانات الشخصية من الملفات و/أو تمزيق البيانات الشخصية الموجودة في شكل ورقي.
- تأمين دليل للطاقم حول القواعد الانضباطية التي تطبق على معالجة البيانات الشخصية.

26. يعني انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصية ومحطات العمل في كل أنواع المكاتب أيضاً أن معظم المستخدمين الآن مستعدون للدخول إلى كل من البريد الالكتروني وإلى استخدام الإنترنت (بواسطة الشبكة العنكبوتية العالمية). وهنا، أيضاً، الأمر في مصلحة الجميع أن تتوفر سياسة واضحة حول استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت. فإمكانية إساءة استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت، المتعمدة أو العرضية، تؤثر على الطاقم كله، وهذا ما يفسر أهمية وضع قواعد انضباط مناسبة لتغطي هذا الجانب في الحياة العملية.

27. يمتلك التواصل عبر البريد الإلكتروني ميزة تمكن الرسائل المكتوبة من أن تمرر بسرعة بين الأفراد وكل أرجاء شبكات المؤسسة، ومن إعادة الردود بسرعة أيضاً. لكن استخدام البريد الإلكتروني المفرط يمكن أن يرهق أفراداً معينين، ويتسبب في أشياء تافهة نسبياً للقراءة والرد بالإضافة إلى الأشياء الأكثر أهمية. التسهيل الجاهز لتوجيه أشياء إلى عدد من الزملاء بشكل متزامن يمكن أيضاً أن ينتج وضعاً يستلم فيه أفراد كثر بريداً إلكترونياً لا يخصهم حصراً. مثل هذا الحماس الزائد لاستخدام البريد الإلكتروني يمكن أن يمهد أرضية للاستخدام العرضي المفرط، الأمر الذي يفضي إلى نشر مواد مؤذية تكوّن بالتأكيد

سوء سلوك. المادة ذات الطابع العرقي أو الديني أو الجنسي، المستخدمة للتسلية أو التنمر أو ربما إضحاك الزملاء هي بوضوح مسألة انضباطية. والميزة هنا هي أنها، بخلاف المحادثة الهاتفية، البريد الإلكتروني يتم الإمساك به في الكتابة وهذا يجعل الأمر أكثر سهولة لرب العمل لتقديم دليل على سوء السلوك، إذا كان لدى مؤسسة ما سياسة لمراقبة البريد الالكتروني، فيجب أن تعلن ذلك بشكل صريح، وأن تحذر من الانتهاكات الممكنة للخصوصية الفردية بموجب قانون حقوق الإنسان (راجع الفصل 50).

28. يفتح دخول المستخدم إلى الإنترنت شبكة المؤسسة نفسها لسوء الاستخدام من مصادر خارجية. فقد تستورد فيروسات بطريقة مقصودة ويُضمَّن البريد الإلكتروني المهمل في رسائل البريد الإلكتروني، وتحمَّل الصور الإباحية، ما لم تتخذ خطوات لتقييد أنماط العناوين التي يمكن الدخول إليها من محطة عمل المستخدم. ويمكن أن يقود استخدام الموظفين اللامبالي لكلمات السر إلى "اختراق" غير مرخص إلى قاعدة بيانات المؤسسة. وهذه مسائل جدية لأي رب عمل. وإذا أضفنا إلى ذلك إمكانية انتهاكات حقوق النسخ في ما يتعلق بالمادة المحملة والكلفة البحتة للوقت المستهلك في البحث عبر الشبكة العنكبوتية، ليس مدهشاً أن يتحمس أرباب عمل كثر لوضع أدلة واضحة وعادلة حول استخدام اتصالات تكنولوجيا المعلومات.

29. يرجح أن يتضمن بيان سياسة ما حول استخدام الإنترنت النقاط التالية:

- الدخول - دليل حول من يجب أن يدخل إلى البريد الإلكتروني ويستخدم الشبكة العنكبوتية.
- كلمات السر - قواعد لتحديد أو تغيير كلمات السر، بالإضافة إلى أحكام لتقليص الاستخدام غير المرخص لكلمات السر إلى الحد الأدنى.
- استخدام الشبكة العنكبوتية - دليل في ما يتعلق بالمواقع المشروعة للدخول، وحظر الدخول إلى المواقع التي تحتوي على مادة مؤذية أو غير لائقة، وتحديد الوقت المنفق على البحث، وقواعد تحدد من يسمح له بإجراء تعديلات على موقع الشبكة نفسها على الشبكة العنكبوتية أيضاً.

- البريد الإلكتروني . دليل في ما يتعلق بكشف (وعدم كشف) عناوين البريد الإلكتروني، والحدود على استخدام الخاص لبريد المؤسسة الإلكتروني، والقيود على محتوى البريد الإلكتروني (خطر الإساءة أو نشر الشائعات الداعرة)، وقواعد من أجل توزيع البريد الإلكتروني.
- نكران المسؤولية . دليل في ما يتعلق بنكران المسؤولية لأن يرفق برسائل البريد الإلكتروني التي يرسلها المستخدمون (مثلاً، في ما يتعلق بأية إشارة قانونية).
- المراقبة . بيان للتأثير على كل أو بعض البريد الإلكتروني والدخول إلى موقع الشبكة العنكبوتية قد يراقب على أساس روتيني.
- القواعد الانضباطية . بيان يعرض أنواع الانتهاك التي تشكل سوء سلوك و/أو سوء سلوك خطير، بالإضافة إلى العقوبات التي يمكن أن تفرض على الطاقم.

القسم الثالث

الإدارة الوظيفية: التسويق، الإنتاج، الطاقم الإداري، الإدارة المالية للتسويق

الفصل الحادي والثلاثون

مفهوم التسويق، المنافسة والبعد العالمي

مقدمة

1. لكل مشروع تجاري أو مؤسسة عامة سوقها، الذي هو لنقل مجموعة المشترين أو المستخدمين لسلعها وخدماتها الموجودين والمحتملين. والسوق يمكن أن يتكون من حفنة من الناس (مثال الجامعين المتخصصين لنوع معين من البورسلين القديم)، أو قد يتكون من الملايين (مثال مستهلكي حبوب وجبة الفطور). بوضوح، العلاقات مع السوق مقوم هام من مقومات تخطيط الشركة وصناعة السياسة. وقد طوّرت المؤسسات طرقاً عديدة مختلفة في النظر إلى زبائنها الموجودين والمحتملين. والخيارات الأكثر جدارة بالملاحظة هي التالية:

- **توجيه الإنتاج** - في هذا الوضع، تركز المؤسسة اهتمامها على كفاءة الإنتاج والتوزيع والكلفة من أجل اجتذاب الزبائن إلى منتجاتها. ويعمل هذا جيداً عندما يكون الطلب متقدماً على العرض، وحيث تشجع التكاليف المنخفضة الناس على الشراء، تميل الشركات الهندسية إلى تبني هذا التوجيه.

- **توجيه المنتَج** - في هذه الحال، تنهض المؤسسة أو تسقط بسبب نوعية منتجاتها. والتفكير وراء هذا التوجه هو أن الزبائن يشترون المنتجات أو الخدمات وليس حلولاً لمشكلات. وأمثلة توجيه المنتج يجب أن توجد في التعليم والفنون والصحافة، حيث الاستدلال غالباً ما يكون أن الممون يعرف ما يحتاج إليه الزبون أفضل.

• **توجيه المبيعات.** هنا التصور المهيمن هو أن الناس لن يشتروا حتى يقتنعوا بالشراء من خلال البيع الايجابي. وبالتالي فتركيز الانتباه ينصب على مهارات البيع، أكثر منه على حاجات المشتري. وقد تبنت هذه المقاربة شركات تأمين على الحياة عديدة على مر السنين.

• **توجيه السوق.** المؤسسة الموجهة بالسوق هي المؤسسة التي تركز على حاجات زبائنها. اهتمامها الأول هو أن تعرف ما يحتاج إليه زبائنها وماذا يريدون لكي تلبي حاجاتهم ورغباتهم بالمستوى الأعلى لرضا الزبون. في هذا الوضع يستجيب الإنتاج لطلبات السوق بدلاً من الطريقة الأخرى في الالتفاف على ذلك. هذه المقاربة للتسويق تدعى "مفهوم التسويق" ومنظوره مختلف جذرياً عن مقاربات المؤسسات الموجهة بالإنتاج والمنتج والمبيعات. ويمكن إيجاد الأمثلة على المواقف الموجهة بالسوق في سلسلة المخازن الكبيرة وفي أعداد من عمليات وكالات السفر وفي صناعة السيارات (مثلاً "كل ما نعمل أنت محفزه").

2. عدد قليل من المؤسسات التجارية تتحكم بأسواقها تماماً. وبالعكس، تجد معظم المؤسسات أنها في منافسة شرسة مع مؤسسات أخرى تريد أن تخدم نفس المجموعة من المشترين. وحديثاً غدت المنافسة أكثر انتشاراً، فيما تنضم الشركات المنافسة الأجنبية إلى الشركات المحلية في عرض سلع أو خدمات مماثلة إلى السوق نفسها. فحواجز التجارة الأقل ومنظومات النقل العالمية الأفضل (لاسيما السفر جواً) والدخول إلى التكنولوجيا الإلكترونية الأفضل نوعية يعني أن منافسين جدداً يمكن أن يدخلوا أسواقاً كانت تحتفظ سابقاً بلاعب أو لاعبين رئيسين. فجأة يبدو العالم مكاناً أصغر، والشركات الكبيرة تضع استراتيجيات تسويقها في سياق عالمي، في ما يتعلق بكل من الأسواق والممونين. وهكذا تغدو "العولمة" و "المنافسة"، لاسيما في لغة الأفضلية التنافسية، مفاهيم هامة للشركات المعاصرة أكثر فأكثر.

مفهوم التسويق

3. يتبنى مفهوم التسويق فكرة أن الجهات المعنية الأكثر أهمية في المؤسسة هي الزبائن. هذا لا يعني بالضرورة أن الزبون هو دائماً على حق، لكنه يعني بالتأكيد أن الزبون يشكل نقطة

الانطلاق للإستراتيجية المشتركة في المؤسسة. وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التسويق أيضاً إلى رؤية التسويق فعالية واسعة الانتشار، يشارك فيها كثيرون، وليست مجرد حكر على مجموعة متخصصة تسمى التسويق والمبيعات. وهذا رأي مهم جداً، لأنّه، كما سنرى لاحقاً في بحث مكونات التسويق، هناك مسائل رئيسة محددة، مثل التسعير، التي يجبَ أن تُدرَس ويُتَّفَق عليها على قاعدة مشتركة.

4. تمت الإشارة مبكراً إلى حاجات الزبون ورغباته، فما هي الفروق بن الاثنتين؟ إحدى طرق التمييز بينهما هي أن نعرِّف **الحاجات** بأنها الدوافع المادية والنفسية الأساسية التي تبرز من كونها إنسانية (مثل الحاجة إلى الطعام والملبس واحترام النفس وغيرها)، وأن نعرِّف الرغبات بأنها الرغبات المحددة الموجهة لتحقيق الحاجات الأساسية. فالحاجة إلى الطعام مثلاً، يمكن أن تتحول إلى رغبة محددة بالدجاج المطبوخ بالكاري، أو للخبز والجبن أو لتشكيلة غير محددة من الطعام. والفكرة هي أن لدى الناس عدداً قليلاً من الحاجات، لكنها تستطيع أن تولد عدداً هائلاً من الرغبات. وبالتالي، ليس مفاجئاً، أن تركز معظم جهود التسويق غالباً على إرضاء رغبات الناس. وبالإضافة إلى هذا، بعض التسويق موجه بشكل محدد إلى خلق رغبات للناس أو تغييرها.

5. ينجز عدد كبير من الأفراد دور التسويق في مؤسسة ما. في المقام الأول كل هؤلاء المديرين الكبار ومستشاريهم الذين يسهمون في الخطة المشتركة للمؤسسة، يحققون، بين أشياء أخرى، أحد أدوار التسويق من خلال دراسة موقع السوق وتقييم قدرة المؤسسة على تلبية المطالب الحالية والمستقبلية على مواردها. وينجز مديرون كثر في المستوى الأوسط دور التسويق عندما يعالجون مسائل تتعلق بجمهورهم. مثلاً، عندما يلتقي مدير إنتاج زبوناً ليناقش مشكلة الجودة، أو تغييراً صغيراً في التصميم، فإنه ينجز أحد أدوار التسويق؛ وهكذا هو مدير دائرة الموظفين الذي يفاوض على اتفاقية مع ممثلي النقابة التي تسهل الاستخدام المرن للعمل في إنتاج سلع الزبون. وفي النهاية، هناك دائرة التسويق. وطاقمها مسؤول بشكل محدد عن مهمات التسويق المتمثلة في تقييم رغبات الزبون وجمع معلومات السوق ومعرفة ردود فعل الزبون وتنظيم المبيعات والتوزيع. ستركز الفصول الأخرى في هذا القسم بشكل أساسي على

نشاطات هذه الاختصاصات التسويقية، لكن قبل دراسة الجوانب التفصيلية للتسويق، سيكون مفيداً أن ننظر باختصار إلى المسألتين التوأمين المنافسة والعولمة. ما دام لهما مثل هذه الأهمية في ممارسة التسويق المعاصر.

المنافسة

6. كما لوحظ في الفصل 16، يظهر تحليل بورتر (1980)[1] للوضع التنافسي الذي يواجه الشركات أن المنافسين الحاليين ليسوا القوى المتنافسة الوحيدة التي تعمل في البيئة الخارجية. فالممونون والمشترون يؤثرون أيضاً على الوضع التنافسي، كما تفعل ذلك تأثيرات وافدين جدد محتملين وإمكانية منتجات بديلة. والمنافسة، وفقاً لـ بورتر وآخرين (مثل كوتلر، 1996)[2] هي بالدرجة الأولى حول نقل قيمة معززة إلى الزبائن. ويعرف كوتلر، على سبيل المثال، الأفضلية التنافسية بأنها:

أفضلية على منافسين اكتسبت بواسطة تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو بتقديم منافع أكثر تبرر الأسعار الأعلى. (ص 256)

ويعرف القيمة كما يلي:

"تقييم المستهلك لقدرة السلعة الإجمالية على تلبية حاجاته... (القيمة الإجمالية للزبون هي)... مجموع القيم الإجمالية لكل من المنتج والخدمات والكادر والصورة التي يتلقاها مشترٍ ما من عرضٍ تسويقي ما." (ص 570)

7. ويعقب بورتر (1990)[3]، في عمل لاحق على المنافسة الدولية، أن الشركات تخلق أفضلية تنافسية.

---

[1] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press Collier Macmillan.

[2] Kotler, P. & Armstrong, G. (1990), *Marketing: an Introduction*, (7th edition), Prentice-Hall.

[3] Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press Macmillan.

"بإدراك أو اكتشاف طرق جديدة وأفضل للتنافس في صناعة ما وجلبها إلى السوق، التي هي في النهاية فعل ابتكار." (ص. 45)

ويشير إلى أن الأسباب النموذجية لمثل هذا الابتكار تتضمن ما يلي:

1) **تقنيات جديدة** (مثل تصميم منتج، تقنيات إنتاج، أنظمة نقل وغير ذلك)

2) **حاجات جديدة أو متبدلة للمشتري** (مثل الحاجة إلى خدمات الطعام السريع بدلاً من المطاعم التقليدية بالنسبة للناس المنشغلين)

3) **بروز قطاع صناعة جديدة** (مثل منتج أو خدمة تلبي مجموعة جديدة من المشترين أو إعادة فرز الزبائن الموجودين إلى مجموعات، مثل قطاع من الرافعات الشوكية الصغيرة في صناعة الرافعات الشوكية الأوسع)

4) **تغيير في تكاليف المنتج أو وفرة المنتجات** (مثل تغييرات كبيرة في تكاليف العمل أو المواد الخام)

5) **تغييرات في القواعد التنظيمية الحكومية** (مثل التعرفات التجارية، معايير المنتج، الضوابط البيئية وغير ذلك).

8. وما دام أيٌّ من تلك البنود الخمسة أعلاه يحتمل أن يحدث في مدى قصير أو متوسط فيكون ضرورياً للمؤسسات التجارية أن تستجيب لتلك التأثيرات على التغيير في البيئة الخارجية. وتشير وجهات نظر كوتلر في القيمة إلى أن كونها تنافسية ينطوي على أشياء أكثر كثيراً من تقديم مزايا منتج جذابة. على عالم الأعمال أيضاً أن يعير اهتماماً إلى التسليم وخدمات ما بعد البيع والجودة/ كفاءة الطاقم بالذات، والسمعة العامة للشركة. وهذه هي الأسباب التي تجعل الكثير من الناس يشترون سيارة BMW بدلاً من طراز سيارة مماثل، على الرغم من أن الأولى أعلى كلفة نسبياً. فصانعو السيارات، بشكل خاص، يبيعون منتجات غالباً

ما يكون لها إغراء المكانة بالإضافة إلى الوظائف العملية. وهكذا فالقيمة بالنسبة لزبون ما يجب أن يُنظَر إليها بلغة تنافسية السيارة وصورتها الذهنية بالإضافة إلى مزايا مثل الموثوقية وتوفير الوقود. وقد أدركت شركات السيارات اليابانية مبكراً أن معظم الزبائن يريدون خدمات موثوقة وعالية، وبالتالي وضعت أنظمة للتدريب الميكانيكي لباعتها إلى مستوى عالٍ بشكل ثابت . وهذا توسيع لمفهوم خدمة ما بعد البيع. فأن تكون تنافسياً يعني أن تكون قادراً على تقديم مجموعة من الحاجات للزبائن بطريقة يدركون من خلالها أنهم يتلقون قيمة أفضل. وقد يعني هذا تقديم منتجات مماثلة بكلفة أقل، غير أن ذلك، في هذه الأيام، يتضمن تقديم فائدة إضافية بالكلفة نفسها على الأرجح.

العولمة

9. كما ذكر سابقاً، تسارع الميل لدى الشركات إلى أن تعمل في سوق عالمية، على صعيد المبيعات والإمدادات على مدى العقد المنصرم. لم يعد غير عادي بالنسبة للشركات الصانعة أن تستثمر في عمليات ضخمة وراء البحار، في الوقت الذي تحافظ فيه على منشآت مماثلة في سوقها المحلية. فالطائرة التي تنتجها صناعة الطيران الأوروبية قد تحصل على محركات صنعت في الولايات المتحدة، وأجنحة صنعت في السويد أو المملكة المتحدة، والهياكل صنعت في فرنسا أو ألمانيا، والتجهيزات الالكترونية صنعت في فرنسا أو المملكة المتحدة، والتجهيزات في إيطاليا أو بلجيكا، والتجميع النهائي في المملكة المتحدة أو فرنسا. والشركات الصيدلانية، التي يعمل الكثير منها في سويسرا - إحدى الدول الصغيرة في العالم، صنعت الدواء منذ سنوات كثيرة في بلدان عديدة، وسوقت إنتاجها من خلال عدد مختار من المكاتب في مدنٍ رئيسة، مستخدمة طاقماً محلياً في المبيعات والتوزيع.

10. يعرِّف بورتر (1990)[4] الاستراتيجية العالمية كما يلي:

"... الاستراتيجية التي تبيع فيها الشركة منتجها في دول كثيرة وتستخدم مقاربة متكاملة في العالم أجمع لفعل ذلك." (ص.54)

ويشير إلى أن تبني مقاربة عالمية في استراتيجية تسويق ما توفر طريقتان واضحتان، يمكن للشركات أن تفوز من خلالهما بأفضلية تنافسية، أو على الأقل تعوض خسارة محلية. وهما:

1) تستطيع شركة عالمية ما أن تنشر نشاطات بين الدول لخدمة العالم، وهذا لا يمكّن توسيع العمل التجاري وحسب، بل يساعد أيضاً على تغيير العائدات المتدنية في الأسواق المحلية أو الأسواق الأخرى المختارة.

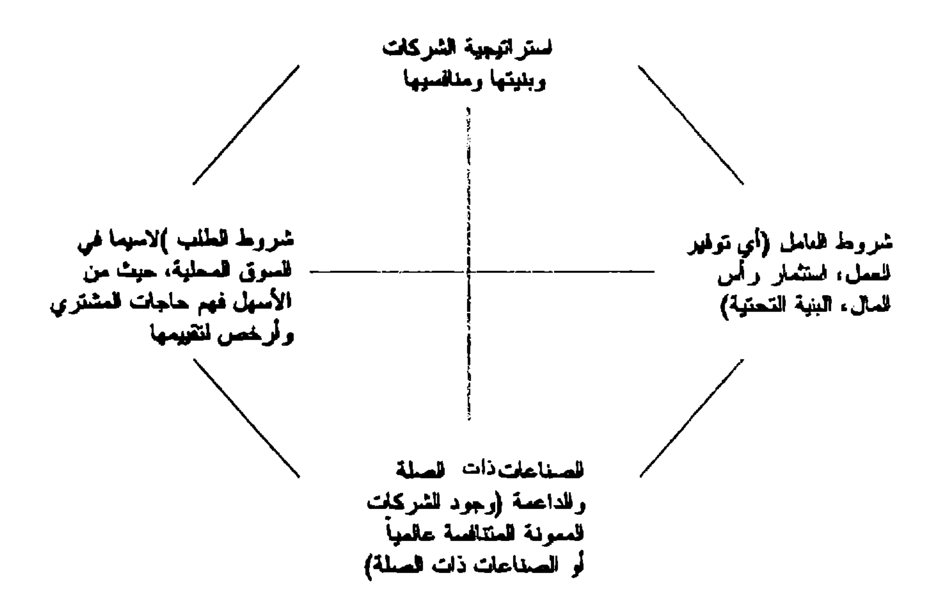
2) تستطيع شركة عالمية ما أن تنسق فعاليات مبعثرة، على سبيل المثال حيث التسويق والتوزيع وخدمة ما بعد البيع القائمة في بلد المشترين، لكن الإنتاج والتزويد يمكن أن تقام في أي مكان آخر.

11. يظن بورتر أن الصناعات المتنافسة، عندما تقارن على مستوى دولي، هي تلك الصناعات التي تحسن وتبتكر بواسطة الاستثمار في فعاليات مثل البحث والتطوير، والتعليم، والمنشآت الحديثة والتدريب. ويعترف بأن هذا السلوك المبدع مشروط بعوامل رئيسة أخرى في تحديد الأفضلية الوطنية في شكل المعين المبين في الشكل 31.1.

12. في معزل عن الخيارات الاستراتيجية الخاصة للشركات، بما فيها بنية مؤسساتها، يجب أن يؤخذ الوضع التنافسي المحلي بالحسبان. وهذه الجوانب نفسها تتأثر بالشروط في الاقتصاد الوطني - تزويد العمل، المهارات، والبنية التحتية المناسبة للنقل والاتصالات - بالإضافة إلى توفر رأسمال كافٍ في الشركات لمواصلة الابتكار. وضع الطلب حاسم، ما دامت هذه هي السوق الوطنية. ومهما يكن، يعتبر بورتر أن الشروط في السوق الوطنية تحتاج لأن

[4] Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press Macmillan.

تكون واعدة كفاية لتمكين شركة ما من أن تكون قادرة على دراسة ما يريده الزبائن بشكل حقيقي قبل الانطلاق إلى دول أخرى، على الرغم من أن حاجاتهم قد لا تكون هي نفسها. وأخيراً، وجود المزودين الأساسيين والصناعات ذات الصلة عاملان مهمّان في قدرة صناعة ما على المنافسة عالمياً.



الشكل 31.1 العوامل المحددة للمنفعة الوطنية (مأخوذة بشكل معدل من بورتر).

13. هناك بدائل عديدة مفتوحة للشركات الراغبة في عولمة عملياتها، هي التالية:

1) تصدير بضائعها وخدماتها إلى بلدان أجنبية، وهو الخيار الأسهل.

2) الدخول في شركات مشتركة مع الشركات في الدولة الهدف من خلال إجازة اتفاقيات أو ملكيات مشتركة، على سبيل المثال.

3) استثمار مباشر في مصنع جديد ومنشآت صناعية في البلد الأجنبي.

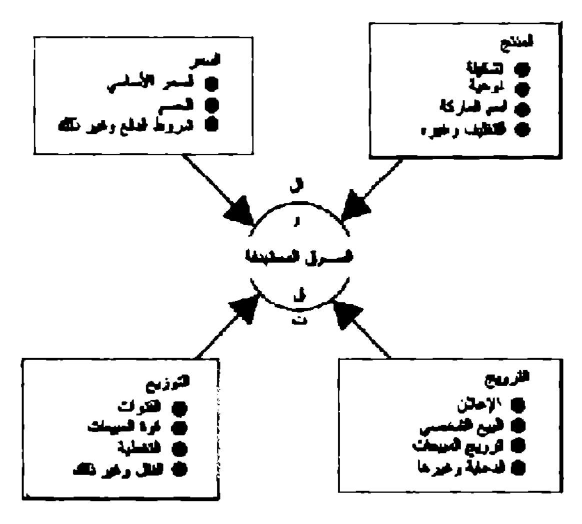
سوف تنطوي العمليات العالمية على أن مزيج التسويق في المؤسسة (راجع الفصول التالية) يجب أن يتكيف ليلبي الشروط في البلدان الأجنبية التي تعمل فيها الشركة. وسيكون ضرورياً أيضاً أن تمتلك مؤسسة تسويق مناسبة لدعم نشاطاتها ما وراء البحار، تتراوح من مديرية مبيعات تصدير (في الحد الأدنى) إلى قسم دولي في المؤسسة بشركة فرعية دولية كاملة.

الفصل الثاني والثلاثون

مزيج التسويق: المنتَج والسعر

مقدمة

1. أحد العناصر الحاسمة في كل إستراتيجية تسويق هي مزيج التسويق. وهو مفهوم كان البروفيسور نِل بوردن Neil Borden من جامعة هارفارد أول من قدمه في أربعينيات القرن الماضي، عندما حدد اثني عشر عاملاً متغيراً رئيساً في برنامج التسويق النموذجي. ثم قلّصَت هذه المتغيرات الاثني عشر إلى أربعة عناوين أساسية لدى الكتاب الجدد. ويمكن تعريف مزيج التسويق الآن بأنه "مجموعة خاصة من المتغيرات المطروحة في السوق في زمن معين." وهذه المتغيرات هي بشكل أساسي (1) المنتج، (2) السعر، (3) الترويج، (4) التوزيع. وكل من هذه العوامل يقسم أيضاً كما هو مبين في الشكل 23.1



الشكل 32.1، مزيج التسويق

2. مزيج التسويق، كما هو موضح، هو الجزء المركزي في تكتيكات التسويق في مؤسسة ما. حالما يتم تحديد وضع السوق (الزبائن، المنافسون، الممونون، الوسطاء وغيرهم) ويتم تقييمه، وحالما يُتخذ قرار بدخول سوق ما أو تطويره، عندئذٍ يغدو مزيج السوق حاسماً. وهذا الدور سوف يوصف بالتفصيل في بقية هذا الفصل وفي الفصلين 33 و 34.

3. قبل الانتقال إلى دراسة المتغيرات المختلفة، يجب ألا نغفل عن مسألة التوقيت. فعنصر الزمن عامل حيوي في تقييم مزيج معين يجب أن يطرح في سوق محددة. يمكن لأي وضع سوق أن يتغير بسرعة في مدى فترة قصيرة من الزمن، كما يمكن أن تكون هي الحال عندما يعلن منافس كبير إفلاسه فجأة. وباستخدام مزيج التسويق كأداة تكتيكية في خطط التسويق في مؤسسة ما، يمكن أن تتكيف بسرعة وربحية مع المتغيرات في بيئة التسويق. وهكذا فتطوير المزيج ليلبي الشروط في مرحلة معينة أو فترة من الوقت هو بشكل أساسي مقاربة ظرفية لإدارة التسويق.

المنتَج

4. يجب أن يبدأ أي نقاش حول مزيج التسويق بالمنتج. و"المنتج" في هذا السياق، يعني أي شيء يطرح في سوق ما لاستخدامه أو استهلاكه. والمنتج يمكن أن يكون شيئاً مادياً أو خدمة من نوع ما. والمنتج الذي يقدمه صانع ما يتكون من أشياء مادية، مثل أدوات آلية أو أجهزة تلفزيون أو أرغفة خبز أو أدوات تجميل. والمنتجات التي تقدمها الصناعات الخدمية تشمل الرعاية الطبية ومعالجة الأسنان وإعدادات أيام العطل وخدمات المحاسبة، على سبيل المثال.

5. تسمى مجموعة المنتجات التي تقدمها مؤسسة ما مجموعة المنتج. وما دام معظم، إن لم يكن كل، العائد في مؤسسة ما سيتم الحصول عليه من مبيعات منتجاتها، فإنه لأمر هام أن تُقيَّم مجموعة ونوعية مزيج المنتج وتُعدَّل على نحوٍ متواتر. والأمثلة على مزيج المنتج هي التالية:

- صانع السيارة - رخيصة، سيارات صغيرة أساسية للعائلة، سيارات صالون عائلية متوسطة السعر، سيارات صالون للمديرين التنفيذيين، سيارات كبيرة للبيوت الريفية،

سيارات رياضية. ضمن معظم خطوط الإنتاج هذه، يمكن عرض تحسينات أخرى مختلفة، مثل نموذج ببابين ونموذج بأربعة أبواب من سيارات الصالون العائلية، سيارات ذات أبواب خلفية كبديل لنماذج سيارات المنازل الريفية، تنويعات في قياسات المحرك، وطبعاً، مجموعة من الألوان.

- مستشفى المقاطعة - الخدمات الجراحية والطبية، خدمات التشخيص، الخدمات الإسعافية (الطوارئ)، إرشادات ما قبل الولادة وغير ذلك. وضمن كل من "خطوط المنتج" الأساسية، تقدم خدمات بديلة متنوعة، مثلاً الجراحة العامة، خدمات الحوادث، العناية بأمراض القلب، أشعة إكس، المعالجة الفيزيائية، تدريبات ما قبل الولادة وهلم جرا.

6. عند دراسة المنتجات، من المهم أن نلاحظ أن الناس عموماً يريدون الحصول على منافع المنتج، أكثر من مزاياه. على سبيل المثال، عند شراء سيارة يشتري شخص ما أشياء مثل الرفاهية أو السرعة أو التوفير أو المكانة الاجتماعية. أما واقع أن هذه الفوائد تُحقّق بفروق في قياس المحرك وتصميم امتصاص الاهتزاز والصدمات أو أعمال الطلاء فهو حقاً اهتمام ثانوي. وعلى نحو مماثل، السبب الذي نذهب إلى المستشفى من أجله هو الحفاظ على الحياة أو تحسين الصحة أو سلام العقل. وسواء تحققت هذه الأشياء بالجراحة أو العقاقير، أو بواسطة رعاية المرضة، أو بواسطة جهاز التشخيص الحديث، فهي بالنسبة للعديد من الناس مسألة ذات أهمية من الدرجة الثانية.

7. إذا وافقنا على أن الزبائن يشترون منافع سلعة ما، عندئذٍ تبيع المؤسسات على نحو مماثل منافع تلك السلعة. وجهد البيع ليس محصوراً بترويج العنصر في مزيج التسويق. يبدأ ذلك من خلال تصميمه في السلعة نفسها. وهكذا، على سبيل المثال، وجود مجموعة سلعة ما، في حد ذاته، غرض بيع ما لسلعة ما. وينطبق الاعتبار نفسه على الجوانب الأخرى من السلعة، مثل الجودة والماركة والتغليف وخدمة ما بعد البيع حيثما كانت قابلة للتطبيق. وحيثما كانت الجودة مصممة لسلعة ما، يمكن للمنافع أن تعيش حياة تلك السلعة، الخلو من الأخطاء والإخفاقات الناتجة عن ذلك، والموثوقية، تزيد في القيمة وأشياء أخرى كثيرة. ومهما يكن قد لا يكون ثمة سعي إلى جودة السلعة على الإطلاق. على سبيل المثال، فوائد السلع التي يمكن التخلص منها عاجلة وتستخدم مرة واحدة. مثل هذه السلع لا تحتاج لأن تكون متينة أو جميلة.

بقدر ما يجب أن تكون صحية وعملية. عملياً، كل مسافر جواً في العالم تقدم له سكين طعام بلاستيكية، وكل ممرضة في التدريب تقدم لها حقن تستخدم لمرة واحدة. وهكذا قد تكون جودة السلعة عالية أو متدنية، اعتماداً على الحاجات أو أفضليات السوق، وجزء من استراتيجية السلعة في مؤسسة ما يجب أن يقرر مستوى الجودة التي يجب استهدافها.

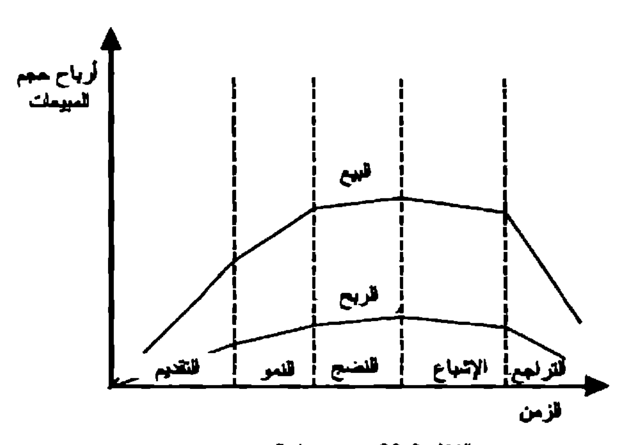
8. إحدى الطرق الهامة المستخدمة لبيع المنافع تكمن في إعطاء ماركات للمنتجات. ويعني هذا وضع توقيع المؤسسة على منتجها باستخدام أسماء خاصة أو علامات أو رموز. وقد نما إعطاء اسم أو سمة أو رمز بشكل هائل خلال القرن الأخير، ويصعب أن تجد منتجاً في العالم الغربي لا يملك اسم ماركة ما أو علامة مميزة من نوع ما. وأسماء الماركات المشهورة تشمل كوكاكولا وبيرو وهوفر، التي غدت كل منها مرادفة لفئات محددة من المنتجات، سواء أنتجتها تلك المؤسسات أو منافساتها. فقلم الحبر هو "بيرو biro" بالنسبة لكثيرين من الناس، بغض النظر عما إذا كان بيرو أو باركر أو بيبرمايت Papermate، على سبيل المثال. في بريطانيا، شركة ماركس وسبنسر Marks and Spencer تسوق منتجاتها باسم ماركة سانت مايكل. وهذه المنتجات تصنعها شركات أخرى ذات شهرة بمعايير معينة صدقته شركة ماركس وسبنسر وتباع باسم سانت مايكل. وبالمقارنة، مخازن بيع تجزئة أخرى مثل بوتس Boots وجون لويس وسنسبري Sainsbury، تسوق بعض المنتجات بعلامتها التجارية وبعض المنتجات باسم الشركات الصانعة. وإعطاء علامة تجارية يحدث أيضاً في خدمات محددة للمستهلك مثلاً في النقل - بلو ريباند وإكونومي وفورستار، وأمباسادور كلها عناوين تستخدم أو استخدمت للتمييز بين مستويات الخدمة. وبشكل عام إعطاء ماركة هو ميزة لمنتجات المستهلك، وبالتالي هي أقل شيوعاً في المنتجات الصناعية.

9. التغليف عامل هام في تقديم سلعة ما إلى السوق. والتغليف لا يوفر الحماية للسلعة وحسب، بل يمكنه أيضاً أن يعزز الصورة الذهنية للماركة وجاذبية مكان البيع للمشتري. الجانب الحمائي في التغليف حاسم في ما يتعلق بمواد مثل المواد الغذائية والسوائل الخطيرة والقطع الآلية الدقيقة، بينما قد لا تحتاج سلع مثل بعض الدمى والألبسة إلى هذه الحماية، لكن هنا تطبق اعتبارات أخرى، مثل مظهر السلع على الرف، أو إمكانية رؤية المحتويات من خلال التغليف. والجوانب الأخرى للتغليف قد تؤكد على ملاءمة المغلف، كما على سبيل المثال

في علب السجائر التي قد تُفتَح ويعاد فتحها مرات عديدة، أو صفائح البيرة، التي يمكن أن تفتح بأمان بنزع حلقة ما.

10. تباع بعض السلع بتأكيد قوي جداً على خدمة ما بعد البيع والكفالات والضمانات والنصيحة التقنية وفوائد مماثلة. ولدى مؤسسات الطلبات البريدية الترتيبات الثابتة التي بموجبها، إذا لم يكن الزبون مقتنعاً بالسلع التي استلمها، يمكنه أن يعيدها على نفقة الشركة دون طرح أي سؤال. وغالباً ما يقدم مزودو أجهزة الكومبيوتر تدريب الزبون باعتباره جزءاً مدمجاً بتغليف المنتج الإجمالي. ويبيع تجار المفرق السيارات بأنواع مختلفة من الكفالات المتعلقة بتبديل القطع غير السليمة على نفقة الشركة. وتنطبق هذه التسهيلات على المشترين الصناعيين والتجاريين بقدر ما تنطبق على المستهلكين الأفراد إن لم يكن أكثر. وفي السنوات الأخيرة أدى نمو مجموعات ضغط "حماية المستهلك" إلى نشوء عدد من المؤسسات التي تتخذ الإجراءات لتحسين الخدمة المقدمة للزبون بعد إتمام البيع.

11. التأكيد على بنية المنتج حيوي ليس بسبب الحاجة لبيع المنافع إلى زبائن محتملين وحسب، بل لأخذ عامل آخر رئيس بالحسبان أيضاً، أي "دورة حياة المنتج." فقد بينت الدراسات أن معظم المنتجات تعبر سلسلة من المراحل ـ دورة حياتها ـ من الوقت الذي تُقدَّم فيه إلى الوقت الذي تُسحَب فيه. وسلعة ما سوف تمر نموذجياً عبر خمس مراحل في حياتها، مبينة في الشكل 32.2



الشكل 32.2، دورة حياة المنتج

12. نتائج مراحل دورة حياة المنتج هي كما يلي:

- **التقديم** التكاليف عالية (لأنها تشمل تكاليف التطوير) المبيعات والأرباح منخفضة ـ منافسون كثر. السعر عالٍ نسبياً.
- **النمو** ترتفع المبيعات بسرعة، الأرباح في مستوى الذروة، السعر يعتدل، التنافس يزداد، تكاليف الوحدة تنخفض، سوق الجملة يظهر.
- **النضج** المبيعات تستمر بالارتفاع، لكن ببطء، مستوى الأرباح يرتفع، المنافسة في ذروتها، الأسعار تزداد اعتدالاً، سوق كبيرة.
- **الإشباع** المبيعات تركد، الأرباح تتقلص، تتخذ إجراءات ضد المنافسة الباقية، الأسعار منافسة بشدة، تبدأ سوق الجملة بالتبخر
- **التراجع** تتراجع المبيعات باستمرار. الأرباح منخفضة أو حتى صفر. المنتج يُسحَب من السوق.

13. يعتمد الطول الإجمالي للوقت الذي قد يتراجع فيه منتج ما على مجموعة من العوامل، مثل، علاقته بالحاجات الأساسية، وقابليته للتكيف في ضوء الميول الاقتصادية وما إذا كان تركيز مجموعة من المولعين به لفترة قصيرة من الزمن أو أنه أزياء تبقى لزمن أطول. فالمواد الغذائية الأساسية، مثل أرغفة الخبز المعروفة أو علبة ما من القهوة المطحونة، ستمتلك دورة حياة طويلة نسبياً. وبالعكس، في اقتصاد حيث تكاليف الطاقة عالية وحفظ الوقود هو الشائع، فإن السيارة الغالية الثمن ذات الاستهلاك العالي من الوقود ستميل لأن تكون ذات دورة حياة قصيرة، لكن السيارة الاقتصادية ستستمر لسنوات. يستولد المعجبون منتجات ذات دورة حياة قصيرة، مثل تسجيلات الأغاني الشعبية ومواد أخرى لأوقات الراحة. أما الأزياء فتميل للتطوير أو إعادة الظهور في سياق السنين، والمنتجات التي تتبعها تميل لأن يكون لها دورة حياة طويلة نسبياً. ففي بريطانيا تطورت طريقة ملكية المنزل تدريجياً في مدى ثلاثة أو أربعة عقود. وإلى جانب هذا التطور ظهرت منتجات رئيسة مثل خدمات الوكلاء العقاريين ومرافق الرهونات، التي رسخت نفسها بقوة في الفترة نفسها.

14. وإذا أخذنا بالحسبان المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج وفترة الوقت المعنية، يمكن التخطيط لمزيج المنتج والتخطيط لتطوير وتقديم منتجات جديدة، والتخطيط لسحب المنتجات كلها أو غير الرابحة، ووضع أهداف العائد بالنسبة لكل منتج ضمن المجال الإجمالي. إذا كان الوضع الراهن لأي منتج وحيد تقرر بطريقة صحيحة اعتماداً على دورة حياته، يكون عندئذٍ من الممكن تقييم نمو مبيعاته المحتملة، أو الدرجة التي يجب السماح لأسعاره أن تنخفض إليها من أجل الحفاظ على حصة السوق، أو ما إذا كان ينبغي أن يستبدل بآخر. وهكذا فمفهوم دورة حياة المنتج يقدم مساهمة هامة للتنبؤ بالمبيعات وتخطيط المنتجات.

السعر

15. إذا كان المنتج هو العنصر المفرد الأكثر أهمية في مزيج التسويق، يكون السعر عادة هو التالي. فالسعر هام لأنه العنصر الوحيد في المزيج الذي ينتج عائداً، والعناصر الأخرى كلها تمثل التكاليف. والبائعون يجب أن يضعوا الأسعار وفق عدد من العوامل الرئيسة، مثل:

- تكاليف الإنتاج (والتطوير)،
- القدرة على توليد عائد كافٍ و/أو أرباح،
- الحصة المرغوبة في السوق للمنتج،
- الأسعار التي تطرحها المنافسة.

16. والسعر هام بشكل خاص في أوقات محددة هي:

- عند تقديم منتجات جديدة
- عند وضع منتجات موجودة في أسواق جديدة
- خلال فترات ارتفاع تكاليف الإنتاج
- عندما يغير المنافسون بنية سعرهم
- عندما يغير المنافسون عناصر أخرى في مزيج تسويقهم (تحسين الجودة أو إضافة مزايا دون زيادة الأسعار)
- عند موازنة الأسعار بين المنتجات المفردة في خط إنتاج سلعة ما.

17. عندما يقدم منتج جديد، مثل آلة تسجيل أو حاسوب منزلي. يميل السعر لأن يكون عالياً على حساب التطوير الأولي وتكاليف التسويق. ويميل هذا النوع من السلع لأن يوجَّه، أولاً، إلى المجموعات الأعلى دخلاً أو المجموعات ذات الاهتمام الخاص. وفيما تبدأ السلعة باجتذاب مبيعات متزايدة، وتميل التكاليف الأولية لأن تُغطَّى، عندئذٍ يمكن تخفيض الأسعار وزيادة حجم الإنتاج. ومع ذلك، يمكن أيضاً تقديم سلعة ما بسعر منخفض جداً للحصول على موطئ قدم في سوق جديدة، أو لزيادة الحصة في سوق موجودة. وسعر صفقة ما قد يجتذب مبيعات كثيرة وفي الوقت نفسه يحبط المنافسين. فالسفر جواً بأسعار منخفضة عبر الأطلسي الذي ابتدعته لأول مرة شركة ليكر إيروايز Laker Airways مثال على هذا النوع من دخول السوق. والخطر، طبعاً، هو أن السعر قد يكون منخفضاً جداً إلى درجة تخفق فيها الشركة في توليد عائد كافٍ لتغطي عملها و/أو تكاليف رأس المال.

18. منتجات كثيرة تبقى ثابتة في ما يتعلق بتكاليفها. تكاليف العمل تزداد من عام إلى آخر، أما تكاليف المواد وتكاليف الطاقة فقد تخضع لزيادات أقل انتظاماً لكنها أكثر حدة، ومعدلات الفائدة فقد تتنوع إلى أقصى حد، ولهذا تتقلب كلفة تمويل المنتجات. تكاليف كثيرة يمكن تعويضها بتحسين الإنتاجية. ولذلك، التكاليف التي هي الأكثر حسماً هي تلك التي تمثل الزيادات المفاجئة والكبيرة، والتي لا يمكن امتصاصها بتحسين الإنتاجية. وفي هذا الوضع تكون زيادات السعر حتمية عملياً، والسؤال هو "إلى أي مدى يجب رفعها؟" وفي أوضاع محددة، يمكن أن تكسب فائدة مؤقتة على المنافسين برفع الأسعار بالمستوى الأدنى من الهامش وتقديم فائدة أخرى مثل تحسين خدمة ما بعد البيع أو شروط الدفع. والأمثلة على المقاربة من هذا النوع شائعة في تجارة التجزئة للسيارات في فترات الطلب المنخفض، عندما ضمانات السنة الواحدة تحدد لسنتين، ويمكن أن تقدم الدَّين دون فائدة لفترة محدودة.

19. لفعاليات المنافسين تأثير كبير على قرارات التسعير. والمثال الأكثر وضوحاً هو عندما يرفع منافس ما أسعاره ومتى يخفضها. إذا كانت سلعتك لا تستطيع أن تقدم فوائد خاصة تفوق تلك التي تقدمها سلعته، عندئذٍ إذا خفض سعره، عليك أن تفعل الشيء نفسه، وإذا، من جهة أخرى، كان بإمكانك أن تقدم منافع أخرى في مزيج تسويقك، قد لا يكون هناك أي ضغط

على الإطلاق لتخفيض سعرك. إذا رفع منافس ما سعره، ربما بسبب زيادة التكاليف، قد يكون ممكناً أن تثبت سعرك، شريطة أن يكون بإمكانك احتواء زيادة تكاليفك الخاصة. فالتسعير عنصر مرن جداً في مزيج التسويق ويمكّن الشركات من الرد بسرعة على السلوك التنافسي.

20. قد يقرر المنافسون التحدي بواسطة تحسين السلعة وتقديم خدمة توزيع أفضل، على سبيل المثال. وهذا النوع من السلوك أيضاً، يمكن الرد عليه بواسطة تغييرات السعر . في هذه الحال بتسهيل الأسعار و/أو تحسين شروط الدين. سيعتمد الكثير على حساسية السوق لتغييرات السعر. إذا كان السعر هو المسألة المهيمنة بالنسبة للمشترين، سيفضلون عندئذ السعر الأدنى على الجودة الأعلى قليلاً أو ترتيبات التوزيع المحسَّنة. وإذا لم يكن السعر هو العامل الرئيس في تحليل المشتري، قد تثبت عندئذٍ الجودة الثانوية المضافة وشروط التسليم أنها أكثر جاذبية.

21. وفي النهاية، السعر هام في تحديد الموقف النسبي لسلعة أو لخط إنتاج في مواجهة أخرى في إطار مزيج السلعة. وتنطبق هذه المسألة بشكل خاص على المنتجات المتباينة كثيراً في منطقة المستهلك. وإنه لأمر هام، على سبيل المثال، أن يؤسس صانع سيارات ما فروقاً مناسبة، مثلاً بين نموذج 600cc1 ونموذج اللترين، بين نموذج البابين ونموذج الأربعة أبواب، وبين هذه وبين نماذج سيارة المزرعة. إذا كانت نماذج 1600cc تبيع جيداً فيما لا تبيع نماذج اللترين مثلها، فقد يكون في مصلحة البائع أن يقلص الفارق لاجتذاب المزيد من المشترين لنماذج اللترين. بطريقة أخرى سيكون هناك فارق معقول متوقع لتبرير سعر المحرك المعزز في النموذج الأكبر.

22. مفهوم بيع مادة ما بخسارة غالباً ما يطبق في فروق السعر الداخلي. وهذا يعني أن منتجاً معيناً في خط ما يخفض سعره إلى ما دون مستويات الكلفة بهدف اجتذاب الاهتمام إلى خط المنتج أو المجموعة ككل. وهكذا، على سبيل المثال، قلم جديد مصنوع من الألياف المشذبة، في مجموعة من هذه الأقلام يعرضه وافد جديد إلى السوق، يمكن أن يباع بخسارة لاجتذاب الانتباه إلى المجموعة ككل ولتأسيس حصة في السوق الإجمالية. طبيعي أن تمثل المواد التي تباع بخسارة قيمة جيدة من المال للمشتري، لكن يمكن أن تكون طريقة مفيدة لترسيخ مجموعة ما في السوق أيضاً.

الفصل الثالث والثلاثون

مزيج التسويق: الترويج

مقدمة

1. تحتاج المنتجات كلها إلى أن تُروَّج، ذلك يعني أن نقول تحتاج إلى أن تجتذب اهتمام السوق، وأن تتحدد منافعها. وطرق الترويج الأساسية هي: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، الدعاية. وفي هذه المجالات تدخل مديريات التسويق في عملها الخاص. فتقدم حجم خبرتها وتتحمل القدر الأكبر من المسؤولية، في ما يتعلق بهذه الجوانب من مزيج التسويق. وستتم دراسة كل واحدة من هذه الطرق باختصار.

2. هدف الاستراتيجية الترويجية للمؤسسة هي أن تجلب الزبائن الموجودين أو المحتملين من حالة اللاوعي النسبية بمنتجات المؤسسة، إلى حال تبنيها بنشاط. وقد تم تحديد مراحل مختلفة في سلوك الزبون. ووُضِعت هذه المراحل بطرق مختلفة، لكنها باختصار يمكن أن تبين كما يلي:

- المرحلة الأولى عدم وعي المنتج
- المرحلة الثانية وعي المنتج
- المرحلة الثالثة الاهتمام بالمنتج
- المرحلة الرابعة الرغبة بالمنتج
- المرحلة الخامسة الإيمان بقيمة المنتج
- المرحلة السادسة تبني/ شراء المنتج

3. الطرق الأربعة المختلفة للترويج المشار إليها أعلاه تُطبَّق، حيث يكون مناسباً، على كل مرحلة من مراحل سلوك الزبون. ويمتلك الإعلان والدعاية التطبيقات الأوسع، لأنه بإمكانهما

التأثير على كل المراحل. أما نشاط البيع الشخصي وترويج المبيعات، في المقابل، فتميل لأن تكون أكثر فعالية من المرحلة الثالثة فصاعداً.

4. قبل إيضاح كل تلك الطرق بمزيد من التفصيل، يمكن تقديم نقطة أخرى حولها ككل. وهي أنها تمتلك تأكيداً مختلفاً تبعاً لتطبيقها على أسواق المستهلك، أو الأسواق الصناعية. فعلى سبيل المثال، بينما الإعلان مهم جداً في الوصول إلى أسواق المستهلك، فإنه نسبياً قليل الأهمية في الوصول إلى الأسواق الصناعية، حيث البيع الشخصي هو الطريق الأكثر شعبية. أما نشاط الدعاية وترويج المبيعات فيظهر أنهما يشغلان مرتبة متساوية بين نموذجي السوق.

الإعلان *Advertising*

5. الإعلان هو عملية تبادل المعلومات المقنع حول منتج ما في الأسواق المستهدفة بواسطة الكلمة المكتوبة والمحكية، وبواسطة المواد البصرية. وبالتعريف تستبعد هذه العملية البيع الشخصي. وهناك خمس وسائل أساسية للإعلان هي التالية:

- الصحافة . الجرائد والمجلات والدوريات إلخ
- التلفزيون التجاري
- البريد المباشر
- الإذاعة التجارية
- الشارع ـ الحشود، إعلانات المواصلات وغيرها.

يمكن أن يضاف إلى هذه القائمة الإعلان بواسطة مزودي خدمة الإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية.

6. الوسيلة الأكثر أهمية حتى الآن، في ما يتعلق بالإنفاق الإجمالي على الإعلان وترويج المبيعات، هي الصحافة في بريطانيا حيث بلغ معدل 70% في السنوات الأخيرة. والوسيلة الثانية الأكثر أهمية هي التلفزيون التجاري، الذي حافظ بشكل ثابت على 25% من المجموع الإجمالي.

7. مهما كانت الوسيلة يجب أن يطرَح عدد من الأسئلة عن جهد الإعلان في مؤسسة ما.

وهذه الأسئلة هي بشكل أساسي كما يلي:

- ما هو المبلغ الذي يجب صرفه على الإعلان؟
- ما هي الرسائل التي يجب أن يحملها؟
- ما هي الوسيلة الأفضل لغرضنا؟
- متى يجب أن نوقف إعلاناتنا؟
- كيف يمكن أن نراقب فعالية الإعلان؟

نفقات الإعلان

8. ستصنع القرارات حول نفقة الإعلان عادة بالتزامن مع التقييمات حول موقع المنتج في دورة حياته. إذا كان المنتج في المرحلة الأولية، سيُوضع مقدار كبير من الموارد في الإعلان. وبالعكس، إذا كان المنتج في مرحلة التراجع يسمح بقليل من الإنفاق على الإعلان أو لا يسمح أبداً. أما إذا كان المنتج في مرحلة الإشباع فقد يستخدم الإعلان لتسجيل نقاط بعيداً عن المنافسة، مثلاً "سيارتنا تسير أميالاً أكثر من سيارتهم بغالون الوقود" (تسمية نماذج منافسة محددة).

9. ثمة خيارات مفتوحة مختلفة لمؤسسة ما لتقرر حجم المبلغ الذي ستنفقه على الإعلان لمنتجاتها. قد تقرر أن تتبنى طريقة "النسبة المئوية من المبيعات، حيث تُربَط نفقة الاعلان بعائد المبيعات. لهذه الطريقة فائدة ربط الإنفاق بالمبيعات، لكنها تحبط الطرق المبتكرة لنفقة الإعلان ولا تسمح بإجراء تمييز بين مناطق المنتجات أو المبيعات. إنها نسبياً طريقة غير بارعة لتخصيص هذا الإنفاق.

10. مقاربة أخرى لنفقة الإعلان هي أن تقوم على ما تنفق الشركة المنافسة. المؤسسات مثل ميديا اكسبندتشر Media Expenditure وأدفيرتايزنغ إلتيدي Advertising Ltd، في المملكة المتحدة، تقدم معلومات منتظمة عن نفقة وسيلة الإعلام للمشاركين. ومصادر أخرى تقدم معلومات عن حقائق أساسية أخرى مثل حصة المنافس في السوق. والنقطة الهامة التي يجب أن تلاحظ في هذه المقاربة هي أنها حاسمة لمقاربة المثل بالمثل، بطريقة أخرى قيمة الاستخدام ستضيع على الأغلب.

11. يمكن أن تكون طريقة مهمة المبيعات لتحديد نفقة الإعلان مفيدة على نحو خاص في أوضاع تكون فيها صياغة أهداف معرَّفة بوضوح للإعلان ممكنة، مثلاً "لزيادة الوعي بالمنتج إكس X في السوق واي Y من المستويات الحالية (لنقل) 70%." لهذه الطريقة ميزة تخصيص نفقة الإعلان لأهداف محددة، لكنها تعتمد بشدة على قدرة المؤسسة على تعريف أهدافها بواقعية.

رسالة الإعلان

12. ربما كان الجانب الأكثر أهمية في أية حملة إعلانية هو القرار حول ما يجب أن نقول للزبائن المحتملين، وكيف نقول ذلك. وهذه هي الرسالة التي تستهدف توعية الناس بالمنتج واستمالتهم إليه على نحو مفضل. نسخة الإعلان (أي النص) تستهدف أيضاً ترغيب الناس بالمنتج. والعملية كلها أساسية في تحويل حاجات الزبون إلى رغبات.

13. يستهدف الإعلان إنجاز شيء أو أكثر مما يلي:

- زيادة ألفة الزبون بالمنتج (أو بأنواع منه، مثل الماركة، مجموعة المنتج وغير ذلك).
- إعلام الزبون بمزايا محددة لمنتج ما.
- إعلام الزبون بمنافع أساسية لمنتج ما.
- الإشارة إلى مزايا مميزة و/أو فوائد معينة في منتج ما (بشكل ضمني أو صريح بمقارنته مع منتج منافس).
- ترسيخ الموثوقية بمنتج ما.
- تشجيع الزبائن المحتملين على شراء المنتج.
- المحافظة على ولاء الزبائن الموجودين.

في الشروع لتحقيق هذه الأهداف، على المعلن عادة أن يقبل عدداً من القوانين والقواعد في الممارسة. تمارس معظم البلدان درجة ما من رقابة الدولة على محتوى الإعلان وشكله. مسائل مثل الفحش والتجديف والتحيز العرقي والتشويه الصريح لشخصية عليا على قائمة الحرمان من الحماية القانونية.

14. لذلك محتوى إعلان ما يجب ألا يحتوي أي شيء معادٍ لمجموعات محددة في المجتمع، ويجب ألا يحتوي معلومات أو مقترحات مضللة. معظم الإعلانات تميل إلى اختيار ميزة أو اثنتين في منتجاتها لمعالجتها وتستهدف ترويج منافع ذلك. في بعض الحالات، لا يتم الإشارة إلى منتج ما، لكن يشار إلى جانب أساسي في سياسة المؤسسة التسويقية، مثل (سوف نعتني بك أكثر...، أو "المخزن في موقع إكس، الذي جاء منه الزبون أولاً..." وإحدى الطرق لاجتذاب انتباه إلى شركة ما أو ماركة ما في شروط عامة هي أن تطور رمزاً أو شعاراً، يستطيع الجميع أن يميزوه. والشعارات المعروفة جيداً في المملكة المتحدة تشمل شعارات آي سي آي، فيليبس، وبنك لويدز (شركات) وبالنسبة لـِ غنِيس وأنكر بتر Anchor Butter وبيردز آي Birds Eye (منتجات محددة أو ماركات).

15. ما هي أفضل الطرق لتوصيل الرسالة بوضوح؟ هذا سؤال مهم في هذه المرحلة. محتوى وشكل الإعلان قد عولجا، والآن النقطة الأساسية هي إيصال الرسالة إلى الزبون.

اختيار وسيلة الإعلام يعتمد على متطلبات المؤسسة في ما يتعلق بـِ:

- مدى التغطية التي يؤمل أن تصل إلى الزبون.
- تواتر كشف الرسالة.
- فعالية الإعلان، أي هل يحدث تأثيراً مناسباً؟
- توقيت الإعلان.
- التكاليف المتضمنة.

16. إذا كانت التغطية الواسعة هي المسعى (مثلاً لمنتج جديد تتعامل معه شخصياً أو خدمة مصرفية جديدة للمستهلك، عندئذٍ تكون دعاية تلفزيونية توضع وقت الذروة هي الأكثر فعالية . ومهما يكن، لابد أن تعوق الكلفة الإعلان المتواتر بواسطة هذه الوسيلة المحددة، وهكذا بالنسبة لتواتر العرض سيكون مفضلاً التفكير ملياً بالحشود وإعلانات النقل (مثلاً كما إعلانات غنيس المشهورة). وبالنسبة للفعالية، عندئذٍ المجلات والصحف الدورية تميل لأن تكون الأكثر ملاءمة للأسواق، شريطة أن يتم اختيارها بحذر بالدرجة الأولى. فعلى سبيل المثال، تحتاج الإعلانات للمتحمسين للتخييم حتى تأتي بنتائج أفضل إلى أن تنتج في مجلات التخييم بدلاً من الجرائد الوطنية أو المجلات التي تستهدف مجموعات مصالح أخرى، مثل جامعي

الأثاث القديم. إحدى المشكلات مع مجلات الإعلانات، أيّاً كانت، هي أنّ هناك فترة طويلة من الزمن نسبياً قبل أن يظهر الإعلان. الجرائد وسائل إعلام أفضل في هذا المجال. والبريد المباشر يقدم نتائج عالية في المسائل ذات الصلة، أي يمكن توجيهه بشكل محدد تماماً إلى أسواق محددة، لكن بسبب تكاليف الطاقم، يمكن أن يكون غالياً. وفي التحليل النهائي، على المؤسسات أن تقدر المنافع المتوقعة من وسيلة إعلان محددة مقابل التكاليف المتضمنة. وهذا يوصلنا إلى السؤال عن الكيفية التي تقيم المؤسسات من خلالها فعالية إعلانها.

فعالية الإعلان

17. هناك طريقتان رئيستان للنظر في مسألة فعالية الإعلان . الأولى هي دراسة نتائج الإعلان في إنجاز التحسينات المستهدفة في مهمات محددة، مثلاً زيادة الوعي بالماركة التجارية في سوق معينة، والثانية هي دراسة تأثير الإعلان على المبيعات بشكل عام. تقييم تأثير الإعلان على المبيعات ككل أمر صعب للغاية، بسبب عوامل كثيرة أخرى داخلية وخارجية تعمل في عملية التسويق في مؤسسة ما، والأمر الأسهل هو أن نقيم تأثير حملات إعلانية محددة على المبيعات في مناطق منتج معين.

18. جانب التقييم في الإعلان هو أحد عناصر التسويق التي تفتقر على نحوٍ ملحوظ إلى أجهزة القياس. والمساعدات المحدودة المتاحة هي التالية:

- أرقام قياس جمهور التلفزيون.
- المعلومات عن الأرقام المتداولة في وسائل الإعلام المطبوعة.
- المعلومات المهتمة بالمحصلة المقروءة من الجرائد والدوريات.
- المعلومات حول حملات محددة تم الحصول عليها بواسطة المقابلات و/أو الاستبيانات.

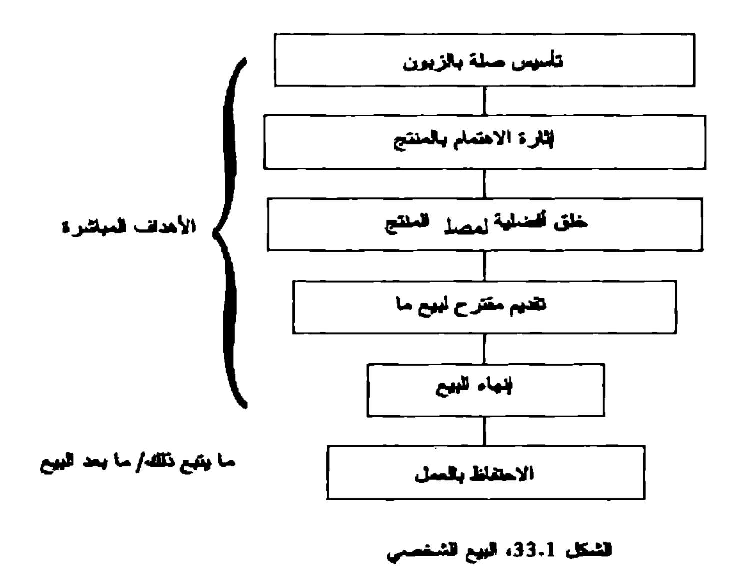
قيمة البنود الثلاثة الأولى محصورة في قياس السوق أو توصيفه. فهي لا تقدم معلومات عن تأثيرات الإعلان، لكنها تحدد الطريق إلى الأسواق المناسبة. أما البند الأخير فيقدم دليلاً حقيقياً حول تأثيرات الإعلان. بعد سلسلة جديدة من الإعلانات في جريدة ما، على سبيل المثال، تستطيع شركة ما أن تختبر عينة ما من القراء للتأكد من عدد القراء الذين شاهدوا

الإعلان، وعدد هؤلاء الذين تذكروا ما قاله وعدد الذين اشتروا عملياً المنتج بعد أن قرؤوا الإعلان.

19. مثل أي جانب آخر في الإدارة، إذا أثبتت نشاطات التسويق أنها قابلة للقياس، يكون عندئذٍ تقييم فعاليتها في إنجاز أهدافها أكثر سهولة. لكن إذا لم يكن قياسها ممكناً بدرجة من الموضوعية مقبولة، لا يمكن عندئذٍ الحكم على الفعالية إلا بطريقة غير مكتملة. وفي الوقت الحاضر يقع تقييم فعالية الإعلان في المقولة الأخيرة.

البيع الشخصي

20. مهما كانت الرسالة التي وضعت للإعلان واضحة، لا يوجد بديل عن اللقاء المباشر في النهاية بين المشتري والبائع أو ممثله. الإعلان يخلق الاهتمام والرغبة، لكن البيع الشخصي يثبت الصفقة. في الأسواق الصناعية، كما لوحظ آنفاً، يلعب البيع الشخصي دوراً أوسع. والآن، دعونا ندرس عملية المبيعات الأساسية. وهي عموماً تشمل خمسة أهداف مباشرة، بالإضافة إلى ما بعد ذلك، كما هو مبين في الشكل 33.1



الشكل 33.1، البيع الشخصي

21. مادامت أسواق المستهلك، وخاصة الأسواق الكبيرة حتى الآن هي المعنية، فينبغي أن يلعب الإعلان دوراً حاسماً في المراحل الثلاث الأولى من العملية. وبعد ذلك، يغدو الإعلان أقل أهمية بسرعة، ويحل البيع الشخصي محله. وبالمقارنة، يلعب الإعلان دوراً أقل أهمية في الأسواق الصناعية، حيث حتى المرحلة الأولى يهيمن عليها البيع الشخصي.

22. البيع الشخصي هو الشكل الأعلى في الترويج. وينعكس هذا في إحصائيات التسويق، التي تبين، أنه في الولايات المتحدة في عام 1976، تمّ إنفاق نحو 100 مليار دولار على البيع الشخصي مقارنة مع 33 مليار دولار على الإعلان. ويتراوح هذا البيع الشخصي من مجرد أخذ طلب في متجر أو مكتب مبيعات، إلى خلق مبيعات جديدة في سوق شديدة التنافسية. الشركات التي تستخدم سياسة مبيعات عدوانية، تقوم على البيع الشخصي، يقال إنها تتبنى استراتيجية الدفع. وبالمقارنة توصف الشركات التي تعتمد على الإعلان بشدة بأنها تتبنى استراتيجية الجذب.

23. تشمل مهمات مندوب المبيعات، ما عدا دور أخذ الطلبات الروتيني، واجبات أخرى غير القيام بالمبيعات. وهذه الواجبات الأخرى يمكن أن تتكون مما يلي:

- خدمة ما بعد المبيعات (معالجة المشكلات التقنية، ومسائل التسليم وغيرها).
- جمع المعلومات (الرد على ردود فعل الزبون، نشاطات المنافسين وغير ذلك).
- توصيل معلومات منتظمة إلى الزبائن والمشترين المحتملين (كتالوجات جديدة وغير ذلك).
- الاستطلاع (البحث عن فرص للبيع جديدة).

24. ولتحقيق تلك الواجبات يحتاج مندوب المبيعات إلى امتلاك معلومات مناسبة عما يلي:

- مؤسسته (سياسات الزبون، الموارد المتوفرة، بنية المؤسسة وغير ذلك).
- المنتجات المعروضة (السلع، الخدمات وغير ذلك).
- أهداف المبيعات والربح.
- الزبائن (الحجم، النموذج، الموقع وغير ذلك).

- المواد الترويجية (بروشورات، كاتالوجات وغيرها).
- تقنيات البيع (خلق الاهتمام، معالجة الاعتراضات، إنهاء عملية بيع ما، وغير ذلك).

25. بينما لا تزال مؤسسات كثيرة ترى الدور الرئيس لمندوب المبيعات مثل ذلك الذي يولد المبيعات، ثمة ميل متزايد يرى المندوب في دور تسويقي أوسع، يؤكد على مسؤولية الربح في الموقع. إذا كان السعي إلى المبيعات مطلوباً بغض النظر عن التكاليف، فإن عوامل أخرى، السعة وقيمة حجم المبيعات التي تم الحصول عليها، يمكن أن تتقلص بشدة، مثلاً إذا كانت التكاليف مفرطة و/أو إذا أُسيء إلى صورة المؤسسة بسبب حماس المندوبين المبالغ به. وإذا، من ناحية أخرى، تم تدريب المندوبين على وضع أنفسهم في موضع زبائنهم، أي تطوير مقاربة موجهة بالسوق، فسيكونون أقل احتمالاً لوضع مكاسب المبيعات السريعة أمام إمكانية فرص سوق أكبر في المستقبل. وهذا، طبعاً، يفترض أن يكافؤوا على هذه القاعدة أيضاً. في مقاربة موجهة بالمبيعات، يركز مندوب المبيعات على حاجاته كبائع. وبالمقارنة، تركز المقاربة الموجهة بالسوق للبيع على حاجات المشتري.

26. تمتلك المؤسسات في تنظيم قوة مبيعاتها عادة ثلاثة خيارات أساسية مفتوحة لها هي:

- يمكنها أن تنظم مندوبيها على أساس جغرافي أو مناطقي.
- يمكنها أن تنظم ذلك على أساس منتج ما (مثلاً حيث تكون المنتجات العالية التقنية متضمنة).
- ويمكنها أن تنظم مبيعاتها على أساس الزبون.

الخيار الأكثر تواتراً هو الأول، وأحياناً مع أحد الخيارين، وعادة ما تخصص منطقة ما على أساس العمل المخصص لشخص و/أو المبيعات المحتملة. والهدف هو ضمان توازن عادل للعمل والمكاسب المحتملة بين المندوبين. ويساعد استخدام المناطق على تقليص تكاليف السفر والإقامة والنفقات ذات الصلة، ويسهل أيضاً بعض الأعباء الإدارية في ضبط قوة المبيعات.

حيث يوفر المنتج قاعدة لتقسيم العمل، توجد منافع في امتلاك مندوبي مبيعات متخصصين يمكنهم التعامل مع مسائل فنية وعامة أيضاً (أي كما في مبيعات أجهزة الكومبيوتر). والضرر الرئيس هو أنه توجد إمكانية، لاسيما مع الزبائن الكبار، أن يدعو

مندوبون مختلفون كثر من المؤسسة الزبون نفسه. وهذا سيزيد تكاليف المبيعات كثيراً، ويمكن أيضاً أن يرجح منفعة التمثيل المتخصص.

أما قوة المبيعات التي تنظم على أساس الزبون فتمتلك فائدة المعرفة الدقيقة بحاجات زبونها وسجلات مبيعاته. وهكذا تكون في موقع جيد لتتنبأ بالحاجات المحتملة أيضاً. والعائق، كما في حالة قوى المبيعات المركزة على المنتج - هو من ذلك النوع المتداخل - في هذه الحال تداخل أسعار المبيعات. وهنا ثانية على المؤسسات أن تقدر المكاسب النسبية لهذه المقاربة مقابل التكاليف الإضافية. وإحدى الطرق للتوفير هنا هي تبني برنامج تسويق، أي استخدام الهاتف للبيع المباشر إلى الزبائن. وهذا النوع من الخدمة يغدو شعبياً على نحو متزايد، ويمكن أن يقدم على مدار ساعات اليوم سبعة أيام في الأسبوع.

27. يمكن أن تقاس فعالية مندوبي المبيعات بعدد من الطرق المختلفة. وتشمل معايير التقييم النموذجية ما يلي:

- المبيعات الصافية المتحققة (بالمنتج، بالزبون الخ).
- معدل المكالمات (عدد المكالمات الهاتفية في فترة معينة).
- قيمة المبيعات في مكالمة هاتفية.
- عدد المبيعات الجديدة/ الزبائن الجدد (مقارنة مع غيرها أو مع أرقام السنة الأخيرة).
- نفقات المبيعات بالنسبة للمبيعات المتحققة.

في الجهد التسويقي الإجمالي للمؤسسة، هناك، طبعاً، نشاطات أخرى غير المبيعات، ولا يمكن أن يؤخذ أداء قوة المبيعات بشكل منفصل. وكما لوحظ في بداية هذا الفصل، البيع الشخصي هو جزء واحد من نشاطات الترويج في المؤسسة، الذي يجعلنا ندرس البند التالي، وهو نشاطات الترويج.

نشاط الترويج

28. نشاطات ترويج المبيعات شكل من الإعلان غير المباشر المصمم لحفز المبيعات باستخدام المحفزات بشكل أساسي. يسمى ترويج المبيعات أحياناً باسم "الإعلان تحت المستوى المحدد" مقابل نفقة ما فوق المستوى المحدد الذي تديره وكالة إعلان خارجية. تنظم نشاطات ترويج المبيعات وتموَّل بموارد المؤسسة ويمكن أن تأخذ عدداً من الأشكال المختلفة، كما على سبيل المثال:



29. تمت الإشارة مسبقاً إلى استراتيجيتي الدفع والجذب. محفز المبيعات يقع في الفئة الأولى. يستهدف دفع المبيعات بتقديم محفزات مختلفة في مكان عرض المنتج أو مرتبطة بذلك. واستخدامه أكثر تواتراً في حقل منتجات المستهلك.

وأغراض المحفز الموجه إلى المستهلكين يمكن أن يكون لـ:

- جذب الانتباه إلى منتج أو خط جديد.

- تشجيع مبيعات أشياء تتحرك ببطء.
- تحفيز مبيعات راكدة لبعض المواد المختارة.
- تحقيق مستويات أعلى من قبول منتج ما أو خط إنتاج ما أو استخدامه.

أما أهداف الحافز الموجه إلى المؤسسات التجارية فهي التالية:

- تشجيع تعاون تاجر الجملة أو بائع المفرق على دفع خطوط محددة.
- إقناع تجار الجملة/ بائعي التجزئة بتكريس مكان على الرف متزايد لمنتجات المؤسسة.
- تطوير الإرادة الطيبة عند بائعي الجملة والمفرق.

30. تقييم ترويج مبيعات ما ليس مسألة محددة بشكل واضح تماماً، وبشكل أساسي على حساب متغيرات أخرى في مزيج السوق العام. والطريقة الأكثر شعبية في التقييم هي قياس المبيعات و/أو حصة السوق قبل وخلال وبعد فترة الترويج. والنتيجة المثالية هي النتيجة التي تظهر زيادة كبيرة خلال الترويج، ومستدامة، إذا كانت الزيادة أصغر بعد الترويج. وطرق التقييم الأخرى يمكن أن تتضمن إجراء مقابلات مع عينة من المستهلكين في السوق المستهدفة (مثلاً التدقيق في ما إذا رأوا الترويج، وإذا ما غيروا عادات شرائهم إلخ)، والتدقيق على مستويات مخزون الباعة، فراغ الرفوف من المنتج الخ.

الدعاية

31. تختلف الدعاية عن الأدوات الترويجية الأخرى التي أشير إليها في هذا الفصل في أنها غالباً لا تكلف المؤسسة أية أموال! فالدعاية أخبار عن المؤسسة أو منتجاتها أبلغ عنها في الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى دون رسوم من المؤسسة. طبعاً، على الرغم من أن الدعاية هي نفسها قد تكون دون مقابل، لكن هناك تكاليف واضحة في تنظيم برنامج دعاية، جنيه مقابل جنيه، وهذا أدنى كثيراً من الإعلان، على سبيل المثال. عادة ما تأتي الدعاية تحت عنوان العلاقات العامة، التي تهتم بالتفاهم المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها. في السنوات الأخيرة عانت نوادي كرة قدم أوروبية عديدة من مشكلات حادة في سلوك الحشود أثناء المباريات.

إحدى الطرق في إعادة طمأنة الآلاف من المعجبين ذوي السلوك الحسن، الذين يمكن أن يبتعدوا إلى الأبد، هو أن تدعم إجراء انضباطياً مع حملة دعاية تستهدف عرض الجانب الأفضل في نادي كرة القدم. حملة مثل هذه يمكن أن تتضمن مقالات وبيانات صحفية عن التحسينات في وسائل الراحة وتطوير نادي المشجعين ومسائل أخرى تخص النادي. ويمكن أن تتضمن أيضاً محادثات مع المجموعات الشابة وآخرين من اللاعبين وطاقم الإدارة.

32. تغدو مناسبات الرعاية في الفنون والألعاب الرياضية على نحو متزايد شكلاً شعبياً للدعاية. فرُوِّجت الحفلات الموسيقية، الحية والمسجلة، بشكل مشترك بين المصالح الموسيقية المعنية والمصالح الصناعية والتجارية. واللقاءات الرياضية ودورات التنس وسباقات الأحصنة كلها موضوعات للرعاية. وثانية، على الرغم من أن الدعاية، نفسها هي مجانية، فإن الرعاية ليست كذلك. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لمثل هذه النشاطات أن تسهم كثيراً في تحسين صورة المؤسسة الذهنية. وغالباً ما ترعى المؤسسات التي تبيع المنتجات التي تستهدف جماعة الضغط لمصلحة الصحة أو حماية الموارد الطبيعية نشاطات مثل المناسبات الرياضية وحملات حقوق الحيوان.

33. ثمة طريقة أخيرة للحصول على دعاية، وهي الطريقة الأعلى كلفة، بمنح مبالغ كبيرة من المال للمؤسسات الأكاديمية أو البحثية. في بعض الأحيان يُضمّ اسم المؤسسة إلى اسم المشروع أو الموقع إلخ (مثلاً كما في كرسي جائزة XYZ للعلاقات الصناعية في جامعة X).

وهكذا فرعاية الألعاب الرياضية والفنون والتعليم هي وسائل مفيدة لكسب الدعاية في أسلوب ما يسلط الضوء المفضل على المؤسسة، و، في النهاية، على منتجاتها.

الفصل الرابع والثلاثون

مزيج التسويق: التوزيع

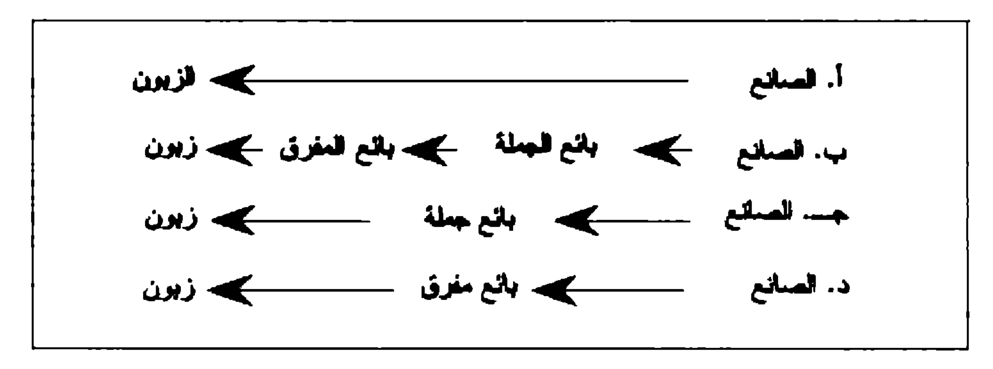
مقدمة

1. بعد أن بحثنا في ثلاثة عناصر رئيسة في مزيج التسويق - المنتج والسعر والترويج - يمكننا الآن أن نستدير إلى العنصر الرابع والأخير: التوزيع. كما قال تعريف معهد التسويق مبكراً، إحدى وظائف التسويق الرئيسة هي "نقل المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي..." وهذا هو غرض التوزيع.

2. يعني التوزيع بالدرجة الأولى بـ (أ) قنوات التوزيع، و (ب) التوزيع المادي. سننظر في هاتين الوظيفتين كل في دورها، مبتدئين بقنوات التوزيع. هذه القنوات هي مؤسسات التسويق التي تسهل حركة السلع والخدمات من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك. بعض القنوات مباشرة، كما يحدث عندما تبيع شركة ما لأجهزة الكمبيوتر منتجاتها مباشرة إلى المستخدمين. والأخرى، معظمها، غير مباشرة. وهذا يعني أن هناك عدداً من الوسطاء بين المنتج الأصلي والمشتري الأخير، كما في حالة علبة من الشوكولا الأجنبية الصنع تم شراؤها في متجر بيع مفرق محلي.

3. اختيار القنوات التي يستخدمها منتج ما يحددها الزبون في النهاية، وفي السنوات الأخيرة كان ثمة ميل باتجاه القنوات الأقصر، عندما تحقق الزبائن، لاسيما في أسواق المستهلك، من أن هناك فوائد في السعر تكتسب إذا كان بالإمكان تجنب الوسطاء، أو باعة المفرق في سلسلة التوزيع. وهكذا تتزايد عمليات البريد المباشر وادفع واحمل، و"اختر حاجتك" (فواكه، خضار وغير ذلك) استجابة لاهتمام المستهلك بهذه المقاربة.

4. ما هي قنوات التوزيع الأكثر شيوعاً، وما الدور الذي يلعبه مختلف الوسطاء فيها؟ يوضح الشكل 34.1 خيارات القناة، التي سنصفها الآن في مزيد من التفصيل.



الشكل 34.1 القنوات الأكثر شيوعاً في التوزيع

5. القناة (أ) تمثل قناة تسويق مباشرة. وهذه توجد أكثر في الأسواق الصناعية أكثر منها في أسواق المستهلك. يميل صانعو السلع مثل الأدوات الميكانيكية وأجهزة الكومبيوتر والسفن وأشياء أخرى كبيرة وغالية إلى نقلها مباشرة إلى المشتري دون مشاركة وسطاء. وفي كل حال، تغدو هذه الممارسة أكثر تواتراً في أسواق المستهلك أيضاً، فعلى سبيل المثال، في عمليات الطلب بالبريد والبيع من الدار إلى الدار (مثل أدوات التجميل، والأدوات المنزلية والتزجيج المضاعف). أسباب القنوات المباشرة هي التالي بشكل أساسي:

- **الأسواق الصناعية** ـ نسبياً عدد صغير من الزبائن، الحاجة إلى استشارة فنية ودعم بعد البيع، مفاوضات طويلة ممكنة حول السعر بين الصانع والزبون، الحوار مطلوب حيث السلعة تصنع وفقاً لطلب الزبون.

- **أسواق المستهلك** ـ تكاليف أدنى تحدث نتيجة نقل المنتج إلى المستهلك يمكن أن تفضي إلى أسعار أدنى مقارنة مع القنوات الأخرى، يستطيع الصانعون أن يمارسوا رقابة أكبر على جهة مبيعاتهم عندما لا يعتمدون على وسطاء، كان لأنظمة الطلب والتزويد المستندة إلى الكمبيوتر تأثير كبير على التسويق الهاتفي، الذي هو الآن قناة رئيسة بالنسبة للكثير من سلع المستهلك من الألبسة إلى أجهزة الكمبيوتر الصغيرة.

6. القناة (ب) تمثل السلسلة النموذجية بالنسبة لسلع المستهلك ذات التسويق الكبير.

سيجد الصانعون الذين يبيعون مجموعة واسعة من المنتجات إلى منطقة جغرافية واسعة في سوق يعد بالملايين أن إقامة متاجرهم الخاصة في الشوارع الرئيسة غالية إلى حد يمنعهم من ذلك حتى لو سُمِح لهم بالانتشار في هذه الطريقة. بالنسبة لهؤلاء الصانعين (مثلاً المواد الغذائية، الحلويات، الأحذية، الألبسة، الصابون، لنسمي عدداً قليلاً وحسب)، الوسطاء روابط مهمة في هذه السلسلة. باعة الجملة، على سبيل المثال، يشترون مقادير كبيرة من الصانعين، يخزنون البضاعة، يعلبونها في كميات أصغر، يقومون بأعمال الإعلان والنشاطات الترويجية، يسلمون لتجار آخرين، عادة تجار المفرق، ويرتبون القروض والخدمات الأخرى لهم. دورهم مهم لكل من الصانع وبائع المفرق. ودور الأخير هو جعل المنتجات متوفرة في منافذ البيع. يحتاج المستهلكون الأفراد إلى سهولة المنال والملاءمة من مصادرهم المحلية للمنتجات الاستهلاكية. ويحتاجون أيضاً إلى رؤية ما هو متوفر وما هي البدائل المفروضة. ومتجر بيع التجزئة، سواء امتلكه تاجر مستقل أو سلسلة سوبر ماركت ضخمة، تقدم فوائد مختلفة للمستهلكين: مخزونات من المواد، عروض للسلع، إمكانية شراء كميات صغيرة، ودخول مناسب إلى هذه الخدمات. إلى الدرجة التي يكون فيها الصانعون وباعة الجملة معنيين، يكون تاجر الجملة، فوق كل شيء، منفذاً لمنتجاتهم ومصدراً هاماً لمعلومات السوق السرية في ما يتعلق بعادات شراء الزبون وتفضيلاته.

7. القناة (جـ) تمثل إحدى القنوات غير المباشرة الأقصر، حيث يحذف بائع المفرق. يمكن أن يوجد هذا النوع من التشغيل في الأعمال التي تطلب بواسطة البريد، وفي منافذ بيع ادفع واحمل. يتكون الأول عادة من شركات طلب بالبريد كبيرة، تعرض مجموعة واسعة من السلع (وبعض الخدمات أيضاً). تشتري من الصانعين تخزن وبالتالي توزع مباشرة إلى الزبائن على أساس وطني. تعتمد قدرتها على اجتذاب الزبون في المقام الأول على (أ) كتالوجات شاملة ملونة منتجة بشكل متقن و (ب) استخدام وكلاء بدوام جزئي، عادة ربات بيوت يعملن بالعمولة. وفي حين أن عملية كهذه لا تقدم بشكل عام أية فائدة في السعر مقارنة بعمل تاجر التجزئة، لكنها طريقة ملائمة جداً لاختيار السلع وثمة دائماً إمكانية لتمديد الدين دائماً. مع استخدام

أوسع لتسهيلات الإنترنت في البيت، يمكن أن يلاحق الطلب البريدي إلكترونياً. والتجارة الإلكترونية المعروفة تمكن الأفراد من شراء السلع بواسطة الإنترنت (مثلاً الكتب، تسوق نهاية الأسبوع)، والدخول إلى خدمات مثل القيام بالخدمات المصرفية عبر الإنترنت ولهذا الشكل من قنوات التوزيع إمكانية هائلة.

8. تتعامل منافذ بيع ادفع واحمل عادة بسلع البقاليات، والكثير مفتوح لزبائن هذه المهنة فقط. تميل إلى الاعتماد على دوران المخزون السريع، وحفظ مستويات الجرد متدنية. فوائدها الأساسية للمشترين هي (1) السعر، الذي هو أدنى بشكل كبير منه في عمليات بيع التجزئة و (2) إمكانية شراء كميات صغيرة، بخلاف تجارة الطلب بالبريد، تخدم هذه المنافذ الأسواق المحلية والمتخصصة نسبياً.

9. أما القناة (د) فهي نسخة أخرى من قناة أقصر غير مباشرة. في هذه الحالة، بائع الجملة هو الذي يُقَص من المشهد. ليس مفاجئاً، أن بائعي التجزئة الذين يهيمنون على هذه القناة هم أصحاب سلسلات قوية أو متعددة في طريقتها. يركز بعض هؤلاء الباعة، كما في تجارة الأحذية، على مجوعة واحدة من السلع فقط. يشترون كميات كبيرة من الصانعين والمستوردين، ويوزعونها مباشرة على منافذهم لبيع التجزئة. يقدمون عادة مجموعة واسعة من الخطوط وبأسعار شديدة التنافسية. تعالج مجموعات كبيرة أخرى من باعة التجزئة تشكيلة منوعة من السلع، التي تُسَعَّر بأسعار منافسة أيضاً، وتكون متوفرة في مناطق تسويق أساسية. كانت سلسلة وُلورث Woolworths رائدة في هذا الحقل. تشمل الأمثلة الأخرى ماركس وسبنسر Marks and Spencer وبريتش هوم ستورز ,British Home Stores، وهما سلسلتان استندتا في الأصل إلى تجارة الألبسة وانتقلتا إلى الأحذية والأغذية والدمى والكتب بين أشياء أخرى. إحدى الميزات الهامة في سلسلات مثل ماركس وسبنسر هي أنها تستخدم علامتها التجارية الخاصة (أي اسمها الخاص)، التي إما تُستخدم حصرياً أو على الأقل على نحو مهيمن. سلسلة أخرى، مثل بوطس Boots ، توفر مجموعة واسعة من ماركات أخرى بالإضافة إلى

ماركتها الخاصة، وعلى نحو ثابت مجموعة الماركة الخاصة تعرض بأسعار أدنى من الماركات المنافسة. وهذه فائدة للمستهلك، لكن ليس بالضرورة للصانع، الذي قد يكون صنع الاثنتين!

تقسيم السوق إلى قطاعات

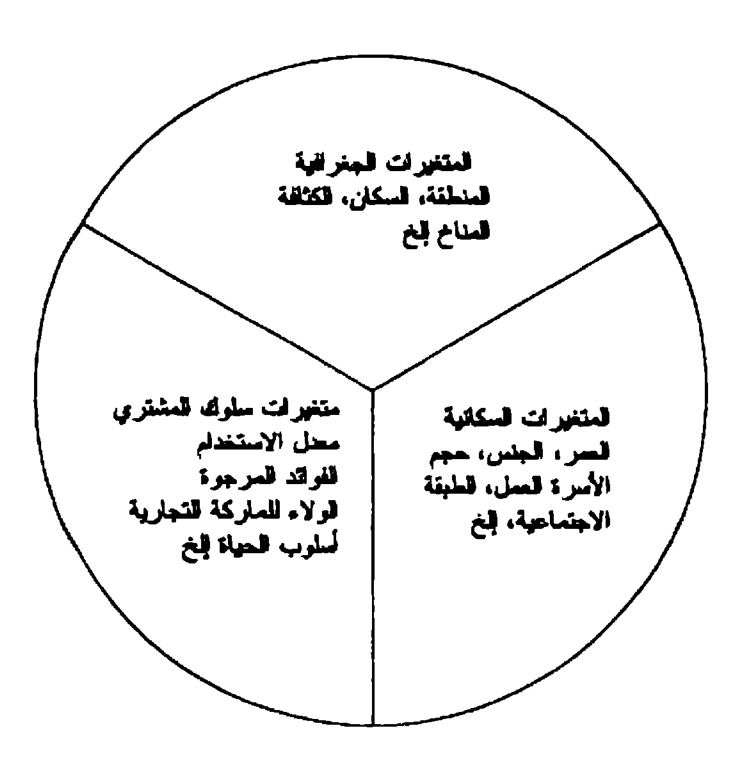
10. تتضمن الإشارة أعلاه إلى سلسلات بيع التجزئة الكبيرة والقوية أنها تستطيع أن تمارس تأثيراً قوياً في السوق، وهذا التأثير يعمل في اتجاهين:

- تمكنها من طلب معايير جودة ومجموعات من السلع تناسب إستراتيجية سوقها بدلاً من قبول ما يفضله الصانع،
- تمكنها من تعهد جزء خاص، أو قطاع، في سوق معينة. بعض سلسلات الأحذية تعمل بشكل حصري على تلبية طلبات الزي الذي يلبي ذوق المراهقين، على سبيل المثال. ويستهدف بعضها الآخر بالدرجة الأولى سوق متوسطي الأعمار، حيث الراحة والجودة أكثر أهمية من الزي الرائج. وفي المثالين، كانت ثمة محاولة واعية لتقسيم السوق إلى قطاعات.

11. يقوم مصطلح "تقسيم السوق إلى قطاعات" على مفهوم أن معظم الأسواق، إن لم يكن كلها، مكونة من أنماط مختلفة من الزبائن، أي ضمن كل سوق كاملة توجد أسواق فرعية تبرز أفضليات منتج مميزة مقارنة مع الأخرى. ولذلك، يمكن أن يُعرَّف تقسيم السوق إلى قطاعات بأنه تقسيم فرعي لسوق إلى مجموعات مشترين أو أسواق فرعية يمكن تحديدها، بهدف ربط مثل هذه المجموعات بمزيج تسويق محدد. لنأخذ مثالاً: في سوق السيارات الخاصة ككل يُوجد العديد من الأسواق الفرعية المختلفة تتراوح من المشترين الذين يبحثون عن السيارات الرياضية، عبر هؤلاء المهتمين بسيارات الصالون العائلية وسيارات العقارات إلى هؤلاء الذين يحتاجون إلى سيارة صغيرة اقتصادية من الدرجة الثانية. وصانع معين قد يقرر محاولة أن

يلبي حاجات السوق كلها أو قد يقرر التخصص، لنقل، في السيارات الرياضية. في أي من الطريقتين، على صانع وموزع مثل هذا أن ينوع مزيج تسويقه، إذا كان عليه أن يجتذب نوع الزبون "الصحيح". ويجب أن يدرس المنتج المعروض ومجال السعر وأسلوب الترويج وترتيبات التوزيع كلها بدقة في ضوء الطلبات المختلفة لقطاعات السوق المختلفة.

12. تقسيم السوق إلى قطاعات هام لاسيما في أسواق المستهلك، حيث يمكن أن يُعَدّ عدد المشترين المحتملين بالملايين. تقوم الطرق الأكثر تكراراً في تقسيم سوق ما على متغيرات جغرافية وسكانية وسلوك زبون، كما يشار إليها في الشكل 34.2.



الشكل 34.2، متغيرات تقسيم السوق الى قطاعات

13. العوامل المتغير الجغرافية، مثل المناطق والمجموعات السكانية، قد تكون الأكثر أهمية لمزودي سلع مثل الأغذية المعلبة أو تجهيزات التزلج، على سبيل المثال. مثل هذه السلع مغرية لقطاعات متخصصة في أسواق الأغذية والتجهيزات الرياضية على التوالي. سينتج عن محاولات تحقيق مبيعات دون تقسيم هذه الأسواق تبديد كبير للجهود. سلسلات بيع التجزئة الكبيرة هي الوحيدة عادة المعدَّة لإنشاء متاجر في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، ومن أجل أن تكسب الاقتصاديات الكبيرة يمكن تحفيز تلك الأسواق المحلية الكبيرة. هذه هي نتيجة قرارها المدرك لتقسيم أسواقها في تلك الطريقة.

14. يتضمن التقسيم السكاني الفرعي للأسواق على أساس متغيرات كالعمر والجنس والعمل والطبقة الاجتماعية، على سبيل المثال. المجلات والنشرات الإخبارية هي أمثلة للمنتجات التي تتوجه بدقة إلى قراء أسواق مقسمة إلى قطاعات. بالإضافة إلى مادة القراءة الأساسية، فالمواد الإعلانية التي يحتوي عليها كل عدد يعكس ذلك التقسيم إلى قطاعات. مثلاً، ستحمل مجلة ما تستهدف الأمهات ذوات الأطفال الصغار مواد تهتم بمثل تلك الأمهات، والإعلانات التي يدرجها مزودو منتجات الأم والطفل. العمر أساس قوي لتقسيم الأسواق (1) بسبب التغييرات الجسدية التي يحدثها النمو وبلوغ النضج، و (2) بسبب المواقف المختلفة غالباً والأفضليات بين مجموعات الأعمار. في عمليات بيع التجزئة، ستركز متاجر محددة أو سلسلات على قطاعات محددة في السوق (مثلاً العناية بالأم)، في حين أن قطاعات أخرى ستعمد إلى اجتذاب مجموعة أوسع من الزبائن إلى محلاتها، لكنها ستنظم معروضات رفوفها لتقديم حاجات قطاع معين. وهكذا تقدم محلات دبليو اتش سميث W.H. Smith مجموعة واسعة من المجلات والكتب والاسطوانات بالإضافة إلى مجموعات قياسية تماماً من القرطاسية والأشياء المماثلة، لتلبي حاجات مجموعة واسعة من الأذواق من أعمار مختلفة وطبقات اجتماعية شتى.

15. تتم مساعدة التقسيم وفقاً للطبقة الاجتماعية، في بريطانيا، باستخدام هيكلين للتصنيف الاجتماعي تقوم على عمل رب كل أسرة. والتصنيفات المستخدمة مبينة في الشكل 34.3.

المرتبة الاجتماعية	الوضع لاجتماعي	عمل رب الأسرة
أ	طبقة متوسطة عليا	عمل إداري أو حرفي عالٍ
ب	طبقة متوسطة	إداري من الفئة المتوسطة أو حرفي من ذات الفئة
جـ 1	طبقة متوسطة دنيا	مراقب، كاتب، مدير من الفئة الدنيا إلخ.
جـ 2	طبقة عاملة ماهرة	عمال يدويون مهرة
و	طبقة عاملة	عمال يدويون شبه مهرة أو غير مهرة
ي	مستويات فقيرة	متقاعدون أو أرامل يعيشون على منحة أساسية، عمال يعملون بشكل متقطع ذوو أجور دنيا،

الشكل 34.3 هيكلية تصنيف الطبقات الاجتماعية: المملكة المتحدة

16. في حين أن الطبقة الاجتماعية عامل سكاني، فإنها أيضاً محدد أساسي لمتغيرات المشتري، مادامت الخلفية الطبقية تؤثر على الأذواق والقيم والمواقف. على سبيل المثال، في الإعلانات عن البيرة ثمة إغراء قوي لولاء الطبقة العاملة، غالباً لشراب مخمر محلي محدد. بالمقارنة، تستهدف إعلانات التلفزيون ما قبل عيد الميلاد للمسكرات المعطرة بشكل صريح هؤلاء الذين هم من الطبقة الوسطى العليا أو المتوسطة أو الذين سيكونون كذلك. هذه التوجهات إلى قيم طبقية مميزة ليست قضايا تصيب حيناً وتخطئ حيناً، بل تقوم على بحث دقيق في الأفضليات الطبقية لسلع وخدمات محددة.

17. ثمة متغير هام آخر في سلوك المشتري هو معدل الاستخدام. يستخدم بعض المشترين منتج ما لمرة واحدة، بينما يستخدم آخرون المنتج نفسه بشكل متواتر. على سبيل المثال، هناك قراء نظاميون لجريدة يوم أحد معينة، وهؤلاء يمثلون مجموعة قرائها الأساسية، لكن يوجد أيضاً قراء عرضيون أو طارئون، الذين قد يشترونها بسبب تغطيتها لأحداث خاصة. أخذ

معدل الاستخدام كمتغير يعني التقسيم على أساس حجم المبيع. إذا قرر ممون أن يزيد حصته في السوق باجتذاب استخدام أعلى للمستخدمين العرضيين، يجب أولاً أن يحاول اكتشاف ما إذا كانوا يشترون سلع منافسة أو لا، أو حيث يوجد شيء ما من مزيج التسويق الحالي يمنعهم من الشراء بشكل متواتر أكثر. تجري الشركات التي تشغل قطارات، على سبيل المثال، مسوحاً بين الجمهور المسافر للتحقق من سبب عدم استخدامه المتواتر للقطارات. واضح أن سيارة العائلة هي المنافس الأكبر للمقاعد في رحلة ما، والسعر ربما العائق الأكبر في السفر بالقطارات. لذلك، لزيادة معدل الاستخدام بالنسبة للمسافرين غير الذين يسافرون للعمل، بعض ترتيبات السعر الخاصة مطلوبة لتشجيع الناس على ترك سياراتهم في البيت والسفر بالقطار بدلاً منها. تقدم الشركات مجموعة واسعة من أجور السفر الاقتصادية لفترات ما بعد الذروة نتيجة مثل تلك المسوح. معدل الاستخدام جانب مهم في التسويق بسبب المستوى العالي للتكاليف الثابتة المتضمنة في تشغيل شبكة سكك حديدية معينة.

18. تستهدف مقاربات تقسيم السوق المشار إليها أعلاه بشكل طبيعي أسواق المستهلك أكثر من الأسواق الصناعية، حيث سوق كاملة يمكن أن تتكون من مجرد عدد قليل من الزبائن. ويقوم التقسيم الصناعي عادة على أساس قاعدة أو أكثر من القواعد التالية:

- نوع المشتري ـ حكومة، خدمة عامة، شركة خاصة إلخ.
- حجم الزبون ـ كبير، متوسط، صغير.
- طبقة المشتري ـ يصر على الجودة أو الاقتصاد أو الخدمة، على سبيل المثال.
- المجموعة التجارية ـ مؤهل لتصنيف صناعي قياسي.
- الاستخدام النهائي ـ روتيني/ غير روتيني، تخصصي، عام إلخ.
- معدل الاستخدام ـ نظامي أو مشترٍ غير مواظب.
- المكان ـ محلي أو ما وراء البحار، إقليمي/ وطني إلخ.

19. يحدث التقسيم الصناعي عندما تقدم شركة أجهزة كمبيوتر صغيرة مجموعات تسويق مختلفة إلى سوقين، إحداهما مكونة من محلات خاصة صغيرة، والأخرى مدارس

ثانوية حكومية. قد يُقدَّم للأولى مجموعات كاملة من التجهيزات، التي تشمل طابعة ومجموعات تخزين إضافية بالإضافة إلى المعالج المركزي ووحدة العرض البصري. ستقدَّم المجموعة بمعدل تنافسي في مجموعة السعر المتوسطة بالنسبة لمنتج كهذا. ستُضمَّن ترتيبات خدمة تالية نظامية بالإضافة إلى كتيبات تدريب كاملة. بالمقارنة، سيقدم للسوق الثانية سعر أرخص لخدمة أقل شمولاً. بدلاً من المجموعات، يرجح أن تقوم الخيارات على معالج مركزي وتقدم وحدة عرض بصرية لتمكين المشتري من الإنفاق على أجهزة الإدخال والإخراج أكثر من التخزين وتجهيزات الطباعة. الاعتبار الرئيس في هذا المثال هو الاستخدام النهائي الذي يرغب الزبون بوضع المنتج فيه. في حال الشركة الخاصة الصغيرة، يستهدف الاستخدام بالدرجة الأولى الفوترة والمحاسبة ونشاطات ضبط المخزون. أما استخدام المدرسة فيستهدف بالدرجة الأولى تدريب التلاميذ على تعوُّد استخدام الكمبيوتر.

20. الفوائد الرئيسة لتقسيم السوق من وجهة نظر البائعين هي التالية:

(1) امتلاك فكرة أفضل عن صورة السوق الكاملة، لاسيما في ما يتعلق بفرص التسويق بين قطاعات تلك السوق.

(2) تمكنهم من تصميم مزيج تسويق يناسب حاجات قطاعات محددة.

(3) بكسب ألفة مع قطاع أو أكثر، يرجح أن يصبحوا أكثر قدرة على تقييم الردود منها، وهذه أشياء لا تقدر بثمن لعمليات التخطيط.

21. الفائدة الرئيسة من وجهة نظر الزبائن هي أنها على الأرجح تلبي حاجاتهم في طريقة أكثر ملاءمة مما لو كانت السوق غير مقسمة، أي حيث مجموعة المنتَج نفسها والسعر معروضة بغض النظر عن الاعتبارات الجغرافية والسكانية وسلوك المشتري.

التوزيع المادي

22. حيثما تكون قنوات التوزيع مؤسسات تسويق، يكون التوزيع المادي مجموعة نشاطات، فالأول يقدم الإطار الإداري والتنظيمي لنقل المنتجات من المزود إلى الزبون أما الثاني فيوفر

الوسائل المادية لفعل ذلك. حيث يهتم التوزيع المادي بمعالجة الطلب، والخزن والنقل والتعليب ومستويات المخزون وخدمة الزبون. في السنوات الأخيرة تم التوصل إلى تسمية عدد من المحاولات لدمج وتنسيق هذه الوظائف بـ **إدارة التوزيع المادية**. وهذا يستهدف دمج نشاطات التسويق والإنتاج ومديريات أخرى في هذا الجانب من مهمة التسويق في المؤسسة.

23. تعتمد درجة الاهتمام بالتوزيع المادي إلى حد كبير على نسبة التكاليف الإجمالية المدفوعة من خلال تكاليف التوزيع، إذا كان المنتج عالي الجودة وعالي الكلفة، ستمثّل تكاليف التوزيع عندئذٍ نسبة صغيرة من تكاليف التصنيع والتسويق الإجمالية، وهكذا قد يعتبر التوزيع المادي على الأرجح مسألة ثانوية. حيث يعرض المنتج بسعر تنافسي جداً، وبالتالي حيث قد تكون هوامش الربح ضيقة، ستدرس كل التكاليف المستمرة بدقة. ستشكل تكاليف التوزيع في هذا الوضع مسألة هامة للمزودين. وإحدى الخصائص الهامة لهذه التكاليف هي أنها تميل إلى الزيادة أكثر من الانخفاض مع حجم المبيعات، وحيثما تميل تكاليف إنتاج مجموعة إلى الاستفادة من حجم الإنتاج المتزايد، تميل تكاليف التوزيع إلى الارتفاع. ويميل المستوى العالي لخدمة الزبون أيضاً إلى زيادة كبيرة في تكاليف التوزيع. فعلى سبيل المثال، إذا طلب زبون ما تسليم 100 % من المخزون خلال يومين، يعني هذا تحميل مستويات مخزون إضافي كحماية ضد أي نقص في الإمدادات إلى المستودع. إذا كانت هناك إمكانية لإقناع ذلك الزبون بتقليص طلباته إلى تسليم 80%، لنقل، خلال يومين، فقد يحقق هذا توفيرات مفيدة في تكاليف التوزيع.

الفصل الخامس والثلاثون

بحث التسويق

مقدمة

1. بحث التسويق هو شكل أساسي حول الحصول على معلومات وتحليلها من أجل صنع قرارات التسويق. والميدانان الأساسيان اللذان يتم السعي فيهما عن المعلومات هما (أ) الأسواق (الموجودة والمحتملة)، و (ب) تكتيكات التسويق وطرقه. الأول موجه نحو ما يحدث خارج المؤسسة، في الأسواق. أما الثاني فموجه باتجاه الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة داخلياً لزبائنها الموجودين والمحتملين.

2. هناك حاجة متزايد لمعلومات التسويق، بسبب ثلاثة ميول هامة في التسويق، هي التالي:

1. الانتقال من الأسواق المحلية إلى أسواق وطنية ودولية أكثر اتساعاً.
2. تغيير التأكيد من حاجات المشتري إلى رغبات المشتري؟
3. الميل إلى التنافس القائم على أسلحة لا يُستخدَم السعر سلاحاً فيها.

وما تنطوي عليه هذه النقاط هو أن الأسواق الأكثر اتساعاً ليست مألوفة للمزودين مثل الأسواق المحلية، وعليهم بالتالي السعي إلى مصادر للمعلومات عن الأسواق البعيدة. حيث يتطلب الانتقال من الحاجات التي يمكن التنبؤ بها نسبياً إلى الرغبات الأقل إمكانية للتنبؤ بحثاً أكثر في سلوك المشتري. والميل باتجاه تنافس لا يقوم على السعر يتطلب من الشركات أن تقيم طرقها في تجميع مزيج تسويقها لأسواقها. هل يجب تقديم خدمة أفضل ما بعد البيع لاستبعاد المنافسين؟ كم هي حملات إعلاناتنا فعالة مقارنة مع حملات المنافسين؟ هل يجب أن نضيف

مزيداً من الجهد إلى ترويج مبيعاتنا؟ هذه أمثلة على نوع الأسئلة التي على الشركات أن تواجهها. وكي تجيب عنها تحتاج الشركات إلى بحث التسويق.

3. البيانات التي تشكل المادة الخام في بحث التسويق يمكن أن توضع تحت فئتين: أساسية وثانوية. بيانات المعلومات الأساسية هي المجمعة مباشرة من الأشخاص المعنيين، سواء كانوا زبائن، باعة جملة، أو حتى منافسين، على سبيل المثال. بيانات المعلومات هذه عادة ما تجمع بوسيلة المسوح والطرق ذات الصفة الرسمية الأخرى. أما بيانات المعلومات الثانوية فهي معلومات متوفرة من المصادر المنشورة خارج الشركة، ومن سجلات الشركة. استخدام المواد الثانوية أرخص من تطوير بيانات معلومات أساسية، لكنها قد تكون أقل ملاءمة للموضوع أو للوقت الحاضر.

4. يميز كتر Kotter (1996)[1] بين معلومات السوق السرية وبحث السوق. فيرجع الأول إلى أنه المعلومات اليومية حول التطورات في السوق. حيث يتم استلام مثل هذه المعلومات المجمعة ولا يستطيع المديرون الانتظار دائماً من أجل المعلومات التي تصل من أجزاء شتى (ص 114). أما بحث التسويق، بالمقارنة، فهو مقاربة مخططة لتجميع المعلومات.

5. تتضمن دراسة بحث تسويق ما عادة الخطوات التالية:

(1) تعريف المشكلة وتصنيف المعلومات التي يتم السعي إليها.

(2) تصميم الدراسة/ المشروع، مع إشارة خاصة إلى طرق جمع المعلومات (مسوح إلخ) والأدوات المستخدمة (استبيانات إلخ) وتصميم عينة (للسكان المستهدفين)

(3) العمل الميداني (استخدام استبيانات، مقابلات محددة، مجموعات مستهلك).

(4) تحليل بيانات المعلومات (استخدام التقنيات الإحصائية وبحث العمليات).

(5) عرض التقرير.

---

[1] Kotler, P. & Armstrong, G. (1996), *Principles of Marketing*, (7th edition), Prentice-Hall.

6. كما لاحظنا قبل، يعمل التسويق على الحدود الخارجية في المؤسسة. موضوع اهتمامه الرئيس هو الزبون (أو السوق)، وهو استجابة الزبون، أو عدم استجابته، ذلك ما يعطي دفعاً لمعظم المشكلات التي يستخدم فيها بحث التسويق. وإحدى المشكلات النموذجية يمكن أن تكون انخفاض حصة السوق لخط منتج أو أكثر في المؤسسة. ومن أجل إيضاح المشكلة ووضعها في منظورها، يحتاج عدد من الأسئلة لأن يُطرح. على سبيل المثال، "هل السوق تتوسع أم تتراجع أم مستقرة؟" "ما هو الوضع بالنسبة للمنافسين؟" ، "هل التهديد من المملكة المتحدة، أو من وراء البحار؟" ما هي الميزات، إذا كان هناك أي منها، التي تحظى بها المنتجات المنافسة؟" ما هي سمعة المؤسسة بين زبائنها الحاليين؟" وغيرها وغيرها. يمكن الإجابة عن بعض هذه الأسئلة بتحليل بيانات المعلومات الثانوية وبعضها الآخر بتحليل قاعدة البيانات الأولية.

7. مصادر المعلومات الثانوية ثنائي: الأول، المعلومات الداخلية من ميزانية المبيعات وتقارير المبيعات الميدانية وغيرها، والثاني، معلومات خارجية من تقارير الإحصائيات الحكومية والنقابية والمصرفية وغيرها، والصحافة ووكالات بحث التسويق. والأخيرة التي ذكرت . وكالات بحث التسويق . تلعب دوراً هاماً في ميدان بحث التسويق كله. وهي لا تستخدمها الشركات التي ليس لديها متخصصون، بل الشركات التي لديها مديريات بحث تسويق كبيرة أيضاً. تقدم بعض الوكالات خدمة بحث تسويق شاملة، ويقدم بعضها الآخر مجموعة من الخدمات المتخصصة، ويقدم بعض ثالث ما هو بشكل أساسي خدمة بيع معلومات محددة. بعض الوكالات المعروفة جيداً، بما فيها إ. سي نلسن A.C. Nielsen، تقدم معلومات منتظمة عن المبيعات وحصص الماركات التجارية والأسعار وغيرها في تجارة التجزئة، وتتخصص وكالة غالوب Gallup، في بحث الرأي العام وتعمل إ جي بي AGB في قياسات جمهور التلفزيون. تجري مسوح مشاهدة التلفزيون ومجموعات القراء في بريطانيا تحت مظلة هيئتين وطنيتين هما جيكتار JICTAR (اللجنة الصناعية المشتركة لبحث الإعلان التلفزيوني)، التي تقيس عينات تمثيلية في مجموعة تلفزيونية عبر الدولة، وجكنارس JICNARS (اللجنة الصناعية المشتركة لمسوح مجموعات القراء الوطنية)، التي تدير وتقدم تقارير عن ثلاثين ألف مقابلة سنوياً، تغطي أكثر من 100 نشرة مختلفة.

8. تجمع المعلومات الأولية غالباً بواسطة المسوح التي تقوم على الاستبيانات أو المقابلات. تقوم بهذه المسوح بشكل ثابت مؤسسات بحث متخصصة، بما أن بناء وإدارة الاستبيانات عملية ذات مهارة عالية. عادة ما تدار المقابلات في شكل منظم لضمان الانسجام بين الذين يديرون المقابلات. تستخدم الوكالات عاملين في إدارة المقابلات مدربين، يقدم لهما ملخص عن أهداف كل مهمة. تميل كل من الاستبيانات والمقابلات المنظمة إلى التركيز على ما يريد الزبون وما لا يريد، بدلاً من لماذا لا يريد. يعالج هذا السؤال الأخير بواسطة عدد من التقنيات السلوكية، التي تشكل جزءاً مما غدا يدعى البحث التحفيزي. وتشمل التقنيات مقابلات شاملة وأقل تنظيماً، مجموعات نقاش، لعب دور واختبارات نفسية. البحث التحفيزي هو أحد الجوانب الجديدة لبحث التسويق، وبما أنه يركز على الدوافع والمواقف، فهو يستند بقوة إلى خبرة الباحث النفسي في ما يتعلق بتصميم وتفسير المسوح.

9. بعض الحسنات والمساوئ الأكثر أهمية في المقاربات الثلاث الموصوفة يسلط عليها الضوء في الجدول على الصفحة التالية.

10. يمكن لبعض أو كل المقاربات المذكورة أعلاه أن تستخدم في لجان المستهلك التي هي مجموعات دائمة تمثل قسماً متنوعاً في سوق محددة. هذه اللجان تستخدمها الشركات الفردية والوكالات المتخصصة، مثل إ.ج. نلسن. تستلم عينات منتظمة من منتجات وخطوط مختلفة، التي يكملون عنها استبيانات وملاحظات يومية وسجلات مماثلة. وهي عادة مطبوعة على اتخاذ موقف ودي من الباحثين وهي موضوعات جيدة للمقابلات والاستبيانات أيضاً. الفائدة الأساسية للجان المستهلك هي أنها تقدم رداً تفاعلياً (تغذية راجعة) لمدة من الزمن، مما يزيد في مصداقية ردودها مقارنة بالناس الذين قد يتوقفون لمقابلة مختصرة خارج السوبر ماركت المحلي الذي يتعاملون معه، على سبيل المثال. والضرر الرئيس هو أن اللجان تميل إلى التأثر في سلوك مشتريها بالدور الذي تلعبه في بحث المستهلك. وعلى العموم، الفوائد التي يتم الحصول عليها من هذه اللجان تفوق ضررها.

	الفوائد	الأضرار
(1) الاستبيانات	تغطيـــة واســـعة، تكلفـــة منخفضة	بناؤهـا صـعب، نـسبة عائـد منخفضة
(2) مقابلات منظمة	أكثر مرونة من الاستبيانات يمكن عرض المنتج وغيره على المستهلك يمكـــن مراقبـــة الـــسكان المستهدفين	ذات تكاليف عالية وتستغرق وقتاً طويلاً تسمح بالانحياز لمدير المقابلة والمستهلك
(3) البحث التحفيزي	فهم أفضل لقرارات المستهلك	يـستخدم لمجموعـات صـغيرة فقط يكلـف غالبـاً ويـستغرق وقتـاً طويلاً يصعب تحليل نتائجه.

11. حتـى الآن كنـا مهـتمين بـشكل أساسـي بجوانـب بحـث الـسوق في بحـث التـسويق. والاهتمـام الأساسـي الآخـر في بحث التسويق ، كما لاحظنـا في الفقـرة 1 في هـذا الفصل، هـو الطريقة التي تـستجيب فيهـا المؤسـسة لطلبـات السوق. والطريقـة الأكثـر أهمية في تقييم جهد التسويق الإجمالي في المؤسسة هي استخدام إحدى طرق تدقيق التسويق. وهذه معاينة مستقلة لأهـداف تـسويق مؤسـسة مـا ونشاطات التسويق وبيئة التـسويق، مـع الأهـداف الأوليـة لتقيـيم الفعالية الحالية والتوصية بالعمل القادم. ويحتـاج التـدقيق لأن يُنجَـز علـى أسـاس دوري لا علـى أساس غرض خاص، و، مثل أي تقييم عقلانـي آخـر، يحتـاج لأن يُدار بطريقـة منهجيـة. ويمكـن للتـدقيق أن يـديره طـاقم مـن المؤسـسة ذاتهـا أو مستـشارون مـن خـارج المؤسـسة. تـستدعي متطلبات هذه المهمة الموضوعية والاستقلال والتجربة المناسبة. تـشعر مؤسـسات كثيـرة أن هـذه المتطلبـات يمكـن أن توجـد علـى نحـوٍ أفـضل في المـصادر الخـارجيـة أكثـر منهـا في مـصادرها الداخلية.

12. يشمل التدقيق المنهجي الجوانب التالية في نظام التسويق في المؤسسة:

(1) بيئة التسويق	الميول الاقتصادية والسكانية
	التغيير التكنولوجي
	التطويرات القانونية
	التغيير الاجتماعي
	الأسواق، الزبائن، المنافسين، المزودين، الوسطاء،إلخ
(2) إستراتيجية التسويق	أهداف الشركة
	أهداف التسويق
	خطة (إستراتيجية) التسويق
	موارد التسويق
	نقاط القوة ونقاط الضعف
(3) خطط التسريق والرقابة	توقع المبيعات
	خطط السوق
	تطوير المنتج
	إجراءات المراقبة
	بحث التسويق
(4) مزيج التسويق	تقييم المنتجات وسياسات التسعير والإعلان وترويج المبيعات، وتقييم قنوات التوزيع وقوة المبيعات
(5) الربحية والكلفة الاقتصادية	ربحية المنتجات والأسواق
	تكاليف التسويق
(6) مؤسسة التسويق	بنية الإدارة
	دافع الطاقم
	الكفاءة
	التدريب
	العلاقات مع المديريات الأخرى

13. تكمن فائدة مثل هذا التدقيق في قدرته على تقديم تقييم حاسم لنقاط القوة والضعف في تسويق المؤسسة، في حين أنه في الوقت نفسه يدرس بدقة التهديدات والفرص التي تشكلها البيئة الخارجية. هذا التقييم النقدي ذو قيمة كبيرة لعملية التخطيط المشترك في المؤسسة وتخطيطها التسويقي أيضاً. والسلبيات الرئيسة هي التي تتعلق بالوقت والكلفة. فهي تستغرق وقتاً طويلاً لإجراء تدقيق يغطي النقاط المشار إليها أعلاه وهذا الوقت باهظ الثمن في تكاليف العمل.

الفصل السادس والثلاثون

مؤسسة التسويق

مقدمة

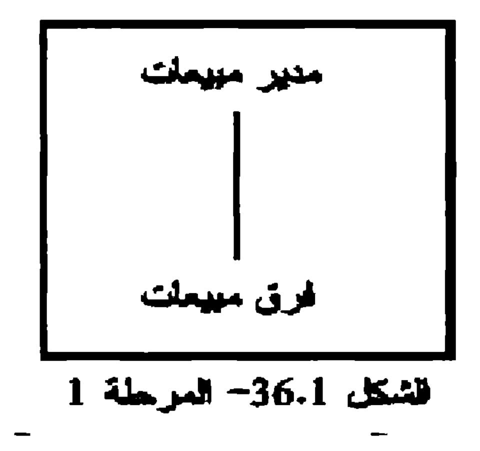
1. كما لاحظنا في الفصل الحادي والثلاثين، توجد طرق عديدة للنظر إلى التسويق. فترى بعض المؤسسات أنه فرع من عملية إنتاجها، وترى أخرى أنه الوسيلة التي بواسطتها يُجلَب انتباه السوق إلى منتجها أو خدمتها. ومع ذلك ترى مؤسسات أخرى التسويق أنه نشاط بيع بشكل أساسي، وفي النهاية، يوجد هناك من يرى التسويق أنه فعالية تبدأ بالزبون وتنتهي به. وطبيعي، مجموعة القيم الخاصة التي يتم تبنيها هي التي تحدد ما إذا كانت المؤسسة ستنشئ مديرية تسويق، و، إذا كان لديها مديرية، فما نوع هذه المديرية.

2. يفترض هذا الفصل أن المؤسسة ترى دوراً محدداً ما لإدارة تسويق معينة، حتى لو لم يكن دور تسويق شاملاً. والفقرات القليلة التالية ستلخص (أ) البدائل البنيوية الأساسية المتوفرة لمديرية التسويق، و (ب) الأهداف الرئيسة لدى مديرية تسويق ما، و (جـ) المنظورات المختلفة بين مدير التسويق والمديريات الأخرى في المؤسسة.

هيكليات التسويق

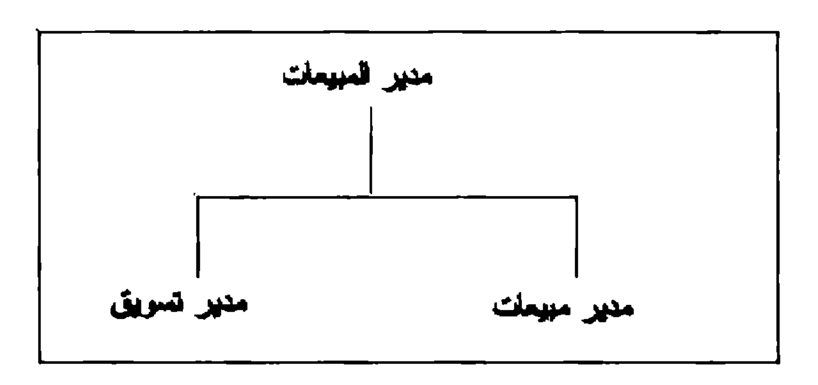
3. غدا التسويق كبيراً بالنسبة لنشاطات المبيعات. وقد امتص في النهاية تلك النشاطات في نموه وتطوره الخاص، وهذا التغير الجذري في الدور بالنسبة للتسويق قاد إلى تغيير كبير في هيكلة المؤسسة، في الأقل بالنسبة لتلك المؤسسات التي تبنت مفهوم التسويق.

4. عملية التغيير الأولى هي المبينة في الشكل 36.1 إلى 36.4.



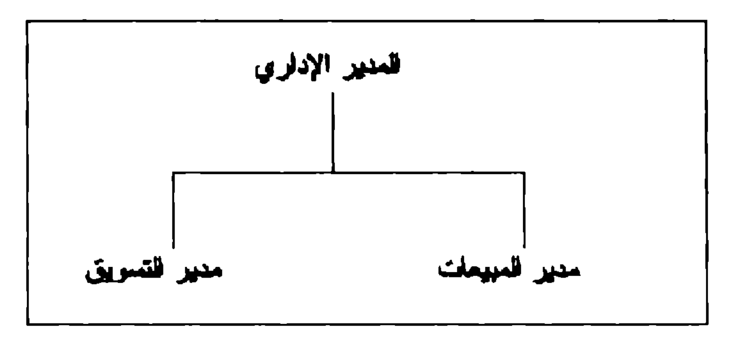
الشكل 36.1- المرحلة 1

في هذه المرحلة لا يوجد قسم أو مديرية تسويق محددة. مدير المبيعات هو المسؤول عن الإعلان والترويج والبيع أيضاً.



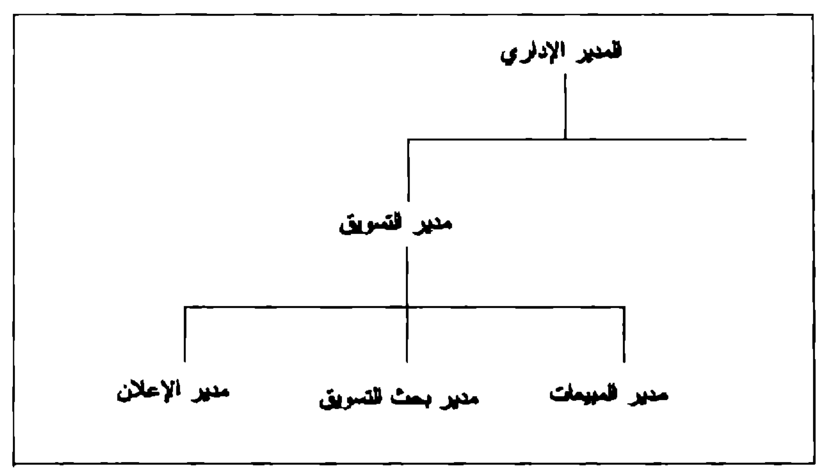
الشكل 36.2- المرحلة 2

تقدم المرحلة 2 الاعتراف الرسمي الأول بالتسويق، لكن تضع مدير التسويق تحت إدارة مدير المبيعات. في هذه المرحلة يُرى التسويق أنه مزود هام للمعلومات لدعم جهد المبيعات في المؤسسة. يرجح أن يهتم قسم التسويق بالإعلان وترويج المبيعات وتطوير المنتج وبحث التسويق.



الشكل 36.3- المرحلة 3

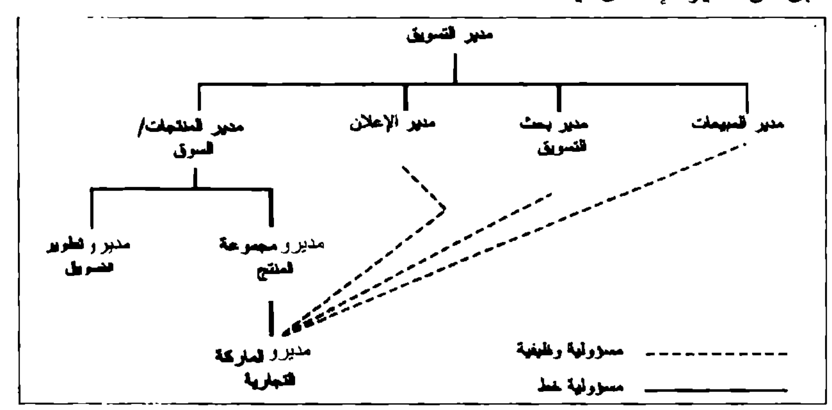
مع المرحلة الثالثة، يرتقي التسويق إلى موقع مساوٍ للمبيعات. يحتمل أن يولد هذا الوضع المقدار الأكبر من النزاع بين المبيعات والتسويق، حيث الأول يركز على استغراقه بالمبيعات الحالية ويركز الثاني على تطورات السوق في المدى الطويل. وما دام التسويق سيرى جهد المبيعات جزءاً من مزيج التسويق الإجمالي، ستكون لديه رغبة قوية بأن يبلغ المبيعات ما ينبغي أن تفعل ولماذا! وحل هذا النزاع المبيت تحقق، في شركات كثيرة، بإعطاء السيطرة للتسويق، كما هو مبين في الشكل 36.4.



الشكل 36.4- المرحلة 4

5. تقدم المرحلة الرابعة رؤية وظيفية لمديرية التسويق. تخصصات المبيعات المنفصلة، البحث والإعلان/ الترويج لكل منها مديرها الخاص. هذا شكل عام لهيكلية مدير تسويق ما. غالباً ما تضيف المؤسسات أقساماً متخصصة أخرى، مثل خدمات الزبون وتطوير المنتج. الفائدة الأساسية في هذا النوع من الهيكلية هي بساطتها النسبية، التي بواسطتها يمكن لأقسام العمل القابلة للتحديد أن تشكل دون أن تسبب تداخلاً غير مرغوب أو تنافساً بين الأقسام. والسلبية الأساسية لهيكلية وظيفية هي عجزها عن التعامل مع منتجات أو أسواق متعددة، بسبب الصعوبات في توزيع الأولويات بين الأقسام المتخصصة. لكي تتعامل مع التنوع المتزايد في صنع القرار المطلوب في هذه الظروف، قدمت شركات عديدة نمط مصفوفة ما للهيكلية، تربط عدداً من الأدوار العملياتية، كما في الشكل 36.5.

توزع هذه الهيكلة مسؤوليات محددة للمنتجات الفردية/ مجموعات المنتج ولأسواق محددة، في حين تحتفظ بكل المناصب الوظيفية الرئيسة. وكما في كل هيكلية مصفوفة، تمتلك الأدوار العملياتية مسؤوليات رفع التقارير إلى المديرين الوظيفيين ولمديري خطهم المباشر. وهكذا، على سبيل المثال، حرية مدير العلاقة التجارية في التصرف ليست مقيدة بمدير مجموعة منتجه المباشر، بل بأي مدير وظيفي أيضاً في ما يتعلق باختصاصه الخاص. وبالتالي، البرامج الإعلانية لماركة تجارية معينة يجب أن تتم الموافقة عليها ليس من مدير مجموعة المنتج وحسب، بل من مدير الإعلان أيضاً.



الشكل 36.5 مؤسسة مصفوفة في التسويق

6. في المؤسسات الكبيرة جداً، حيث الهيكلية المقسمة يمكن أن تكون قد تطورات بسبب المنتج أو لأسباب جغرافية، على سبيل المثال، لابد أن يؤخذ قرار بشأن تقسيم نشاطات التسويق بين الأقسام ومقر الشركة العام. هنا تعمل القيم الأساسية لدى إدارة المؤسسة العليا. إذا كانت الفلسفة مع اللامركزية بالطريقة الموصوفة في الفصل 22، لنقل بتفويض الوحدات الفرعية صلاحيات فعالة، يرجح عندئذٍ أن يبقى دور ضئيل أو لا يبقى أي دور لمديرية تسويق في شركة ما. لكن، إذا نظر إلى التقسيم أنه طريقة لتفويض جزء، لكن مجرد جزء، من جهد التسويق في المؤسسة، عندئذٍ، سيؤسس دور تسويق محدد على مستوى الشركة. دور شركة ما يمكن أن يكون مقيداً بشرط الخدمات المخصصة، مثل بحث التسويق والاستشارة الإعلانية المتخصصة. وعلى نحو متبادل، يمكن أن يكون هناك دور مشترك قوي، إذا أُعطيَ الطاقم المعني الحق لإدارة جوانب التسويق الوظيفية الأساسية في الأقسام، مثلاً في ما يتعلق بتصميم المنتج، والصورة الذهنية للشركة وأنظمة معلومات رقابة التسويق.

مديرية التسويق في المؤسسة

7. سبق وتم تلمس مسألة النزاع داخل وظيفة التسويق. يمكننا الآن أن نعود إلى النزاعات الممكنة التي قد تحدث بين مديرية التسويق والمديريات الأخرى. في أية مؤسسة، طبيعي أن يكون لكل قسم فرعي منظوره الخاص المعني بالأهداف البعيدة للمؤسسة، والطريقة المثلى لتحقيقها. وتعتمد درجة النزاع الذي يمكن أن يقع إلى حد كبير على الطريقة التي وضعت فيها أهداف المديرية أو الوظيفة، وما إذا كانت آليات حل النزاع المناسبة موجودة (مثلاً اجتماعات منتظمة بين المجموعات ذات الاهتمام المشترك، واللجان الإدارية البينية إلخ). أيضاً، في سياق التسويق المواجه للآخرين، أحد العناصر الحيوية هو إلى أي حد تلتزم المؤسسة ككل بمفهوم التسويق. بوضوح، حيث يسود مفهوم التسويق، تتقلص إمكانية نزاع جدي، والعكس صحيح.

8. قبل دراسة نقاط الاحتكاك الممكنة بين مديرية التسويق والمديريات الأخرى، سيكون مفيداً أن نفكر بغايات الأولى. إذا افترضنا أن مفهوم التسويق مدعوم في مؤسسة خاصة، عندئذٍ تكون الأغراض الأساسية لمديرية تسويقها هي التالية:

"المساهمة في الأهداف المشتركة للمؤسسة في ما يتعلق بالربحية والنمو والمسؤولية الاجتماعية بـِ،

(1) اقتراح تحسينات في سياسات تسويق المؤسسة والسعي إلى قبولها،
(2) السعي إلى إيجاد فرص تسويق مفيدة وتحديدها،
(3) إعداد استراتيجيات تسويق مناسبة لتلبية الفرص المحددة بالتعاون مع المديريات الأخرى،
(4) بيع وتوزيع منتجات المؤسسة،
(5) تطوير منتجات جديدة في السوق،
(6) تصميم وتنفيذ خطط تسويق مصدقة،
(7) الحصول على معلومات كافية ومناسبة، في كل من الداخل والخارج، معنية بمنتجات المؤسسة وتأثيرها في الزبائن والمنافسين والمزودين والآخرين في السوق،
(8) ضمان أن تكون منتجات المؤسسة قد اجتذبت اهتمام الزبائن الموجودين والمحتملين بواسطة طرق الإعلان والترويج المناسبة،
(9) ترويج صورة ذات سمعة حسنة للمؤسسة في السوق."

9. ضُمِّنت الجملة الافتتاحية في قائمة الأهداف أعلاه بعد التفكير طويلاً لتشير إلى الطبيعة التشاركية لجهود مديرية التسويق في أهداف الشركة. تقدم المديريات الأخرى، أيضاً، مساهمتها إلى تلك الأهداف العامة. إذا وضعت استراتيجية المؤسسة بطريقة دقيقة وتعاونية، فلا بد أن يوجد فهم متبادل للأدوار بين المديريات. وهذا سيؤثر على الأسلوب الذي تعالج فيه مشكلات سوء الفهم والنزاع. لكن، لا توجد طريقة عملية يمكن فيها تجنب كل أشكال سوء الفهم والنزاع. حتى ضمن مديرية التسويق، ثمة نزاعات محتملة. فعلى سبيل المثال، النزاعات بين جهود المبيعات الحالية وتطوير السوق وبين الأرباح القصيرة الأجل والنمو الطويل الأجل.

10. ثمة توترات مماثلة بين المكاسب القصيرة الأجل والطويلة الأجل في مديريات أخرى، و، طبعاً، بين المديريات. بعض المصادر الأكثر أهمية للاحتكاك بين مديرية لتسويق والمديريات الأخرى يشار إليها أدناه.

	مشاغل التسويق	مشاغل المديريات الأخرى
	في الإنتاج	
(1)	عروض إنتاج قصيرة تشكيلة واسعة من النماذج طلبات مناسبة	عروض إنتاج طويلة مجموعة صغيرة قياسية
	في الشراء	
(2)	خط منتجات واسع مخزونات وافرة	خط منتج ضيق مخزونات مضغوطة
	جودة المخزون	سعر المخزون
	في البحث والتطوير	
(3)	بحث عملي	بحث نظري
	فوائد المبيعات	خصائص وظيفية
	في التمويل	
(4)	ميزانيات مرنة	ميزانيات محكمة
	التسعير لتشجيع تطوير السوق	التسعير لتغطية التكاليف
	شروط دين ميسرة	شروط دين قاسية

11. الاستنتاج العام الذي يجب أن يستخلص من القائمة أعلاه هو أن مديرية التسويق، على وجه الخصوص، تفسد الروتين الذي ترغب المديريات الأخرى أن تضعه لنفسها من أجل أن تحقق كفاءة في مؤسستها الخاصة. يحدث هذا لأن طاقم التسويق مهتم بما يرغب به الزبون أكثر مما إذا كان عملياً أن تقدم له ما يرغب. فمهمة التسويق هي أن تعرِّف حاجات الزبون ورغباته، لكن ذلك يتوقف على المديريات الأخرى أن تحول تلك الحاجات والرغبات إلى حقيقة واقعية. في مؤسسة موجهة بالسوق بشكل حقيقي ستكون ثمة إرادة للاستجابة إيجابياً لطلبات السوق المتنوعة أكبر مما في مؤسسة يكمن توجهها في مكان آخر، في الإنتاج، على سبيل المثال.

الفصل السابع والثلاثون

خدمات الزبون وحماية المستهلك

مقدمة

1. تنفق المؤسسات التجارية قدراً كبيراً من الجهد على تقييم حاجات ورغبات زبائنها، ومع ذلك، كما رأينا في الفصل 31، توجد مجموعة من التوجهات الممكنة نحو الزبائن. ليست كل الشركات "موجهة بالسوق" إلى الحد الذي تضع فيه حاجات الزبائن ورغباتهم قبل أي شيء آخر. لكن حتى لو كانت الشركات موجهة بالسوق بالكامل، فسوف تبقى تقترف أخطاء في الحكم من وقت إلى آخر. ولذلك، حتى في الأوساط الأفضل تنظيماً، يمكن أن يعامل الزبون بشكل سيء أحياناً. ومع ذلك أصبح الزبون، في السنوات الأخيرة، مسموعاً أكثر في رد الفعل على منتجات رديئة النوع أو خدمات سيئة. وكنتيجة ثمة الآن مؤسسات مستهلك حكومية وخاصة غرضها أن تدافع عن حقوق المستهلكين. عبارة النزعة الاستهلاكية صيغت لتصف نشاطات جماعات الضغط في هذا المجال، ومصطلح حماية المستهلك يستخدم لوصف الجهود التي تبذلها الحكومة والهيئات الأخرى لتقديم القواعد التنظيمية ومجموعة مبادئ السلوك فيما يتعلق بالعلاقات بين المؤسسات التجارية والخدمات العامة والزبائن أو المستخدمين.

2. يمكن تعريف المستهلك بأنه "أي شخص (بما فيها مجموعة شركة ما) يشتري سلعاً وخدمات مقابل المال" أما كلمة "مستخدم" (user) فتستخدم هنا لوصف شخص ما يستخدم خدمة عامة من نوع ما (مثلاً خدمات الصحة الوطنية). في المملكة المتحدة، توجد وسائل عديدة يمكن حماية مصالح المستهلك بواسطتها، وهي تشمل تطبيق واحد أو أكثر مما يلي:

- القانون العرفي
- مراسيم البرلمان

- مجموعات مبادئ "الممارسة المثلى" أو المواثيق المختلفة
- العلامات التجارية
- مجموعة المستهلك المستقلة.

سندرس كل بند من هذه القائمة باختصار في هذا الفصل، الذي سيبحث أيضاً في بعض جماعات الضغط العامة والخاصة البارزة التي تساعد المواطنين العاديين في الحصول على تعويض ضد الاتجار غير العادل في السلع والخدمات.

حقوق القانون العرفي

3. تكتسب حقوق القانون نتيجة لعرف وممارسة خلال سنوات كثيرة. وفي قضايا المستهلك لم تخضع هذه الحقوق لاختبار الزمن، وفي شروط الاقتصاد الحديث، كان على بريطانيا والدول الغربية الأخرى أن تقدم عدداً كبيراً من القواعد القانونية لتوضيح، وفي الحقيقة لتقوية حقوق المستهلكين الأفراد. ومع ذلك، لا تزال هناك قواعد عامة تنطبق على هؤلاء الذين يقدمون السلع والخدمات للمجتمع. فعلى سبيل المثال، شخص يقدم خدمة يجب أن ينجزها بطريقة مناسبة وبارعة، أو وفقاً لمعيار متفق عليه مع الزبون. وعلى المزودين أيضاً واجب العناية في ما يتعلق بأية ملكية (مثل السيارة، جهاز التلفزيون إلخ) يتركها زبون ما لديهم.

الحقوق القانونية

4. حتى الآن يقدم البرلمان الحماية الأكبر للمستهلكين. حيث أنشأ في أجزاء هامة عديدة في التشريعات إطاراً يمكن أن تتحدد فيه الحقوق والواجبات التي تخص المستهلكين والمزودين وتوضح.

والقوانين المعنية بقضايا المستهلك الأكثر أهمية تشمل ما يلي:

- قانون بيع السلع لعام 1979

- قانون المواصفات التجارية لعام 1968
- قانون سلامة المستهلك لعام 1978
- قانون الدين للمستهلك لعام 1974
- قانون شروط العقد غير العادلة لعام 1977
- قانون التجارة العادلة لعام 1993
- قانون تزويد السلع والخدمات لعام 1982

والخصائص الأساسية لهذه القوانين ستوصف باختصار في ما يلي:

5. إلى الحد الذي تكون فيه مبيعات السلع هي المعنية، يدمج القانون الحالي في قانون بيع السلع لعام 1979، الذي يؤكد أن السلع يجب أن تحقق ثلاثة شروط أساسية هي:

(1) يجب أن تكون من نوعية قابلة للاتجار
(2) يجب أن تكون مناسبة للغرض و
(3) يجب أن تكون كما هي موصوفة.

وأحد الأمثلة على الكيفية التي يمكن لهذه الشروط أن تنتهك هو التالي:

يشتري شخص ما مكنة غسيل جديدة، ويكون سيء الحظ كفاية ليكتشف أن (أ) الحجرة مخدشة بشكل سيء، وهي بالتالي ليست من النوعية القابلة للاتجار، و (ب) مزقت المكنة الدفعة الأولى من الثياب وغمرت المطبخ بالمياه (أي ليست مناسبة للغرض) و (جـ) النموذج المستلم من المزودين ليس النموذج المتفق عليه في المتجر (أي أن السلع لم تكن كما وصفها بائع التجزئة). وتعتمد الوسائل الشرعية لاسترجاع الحق المتوفرة لدى المستهلك على ظروف خرق القانون. فعلى سبيل المثال، في حالة الوضع (ب) أعلاه، سيكون هناك حق باستعادة الثمن كاملاً بالإضافة إلى تعويض مقابل الخسارة والضرر الذي سببته. وفي الحالة (أ) يرجح أن يبدل بائع التجزئة المكنة، لكن واجبه سيكون فقط أن يعرض حسماً على السعر في ما يتعلق بالضرر الظاهر. أما في الحالة (جـ)، فمن حق الزبون أن يستعيد نقوده. ولاحظوا أن المزودين ليسوا ملزمين بتقديم أي شيء أكثر من التعويض المالي.

6. يتضمن قانون بيع السلع لعام 1979، أيضاً مواد قانونية تمنع حقوق المستهلكين من التآكل باستبعاد فقرات وتقديم ضمانات خاصة.

7. الحماية ضد التضليل بمواصفات مزيفة أو غير دقيقة للسلع أثناء الرخص(الأكزيونات) مقدمة في قانون المواصفات التجارية لعام 1968. وقد استخدم هذا القانون بنجاح أصحاب السيارات، الذين اكتشفوا أنهم ضللوا بالمسافة السابقة التي اجتازتها سيارة مستعملة. فإعادة ملء مقياس المسافة في السيارة انتهاك لهذا القانون. وفي حالة كهذه يمكن أن يحاكم البائع ويغرَّم.

8. السلامة الجسدية للمستهلك يرعاها قانون سلامة المستهلك لعام 1978، الذي يضع القواعد لتقليص المخاطر على المستهلكين من المنتجات التي يحتمل أن تكون خطيرة إلى الحد الأدنى، مثل أجهزة التسخين التي تعمل على النفط والبطانيات الكهربائية وألعاب أطفال محددة.

9. تكاثر مقرضو المال في كل المجتمعات، وفي السنوات الأخيرة حققوا أهمية كبيرة في الاقتصاديات المتطورة بسبب الحافز الذي قدمته خدماتهم للتجارة. ومع ذلك، غدا هاماً أيضاً ألا يتم استغلال المقترضين دون دراية. في بريطانيا يطالب قانون الدين للمستهلك لعام 1974 بأن يعلم المقترضون نسبة الفائدة الحقيقية التي سيطالبون بها، و، حيث توقَّع اتفاقية بعيداً من المحل التجاري، يحق للشخص أن يغير رأيه. وثمة شروط أيضاً تمنع معاقبة المستهلكين بطريقة غير عادلة، إذا تأخروا عن دفع الدين. ويشمل هذا القانون كل الصفقات بين 50 جنيهاً وخمسة عشر ألف جنيه.

10. يوفر قانون شروط العقد غير العادلة لعام 1977حماية أخرى للمستهلكين في تعاملهم مع المؤسسات التجارية حيث يحمي الأفراد ضد خسارة حقوقهم الممكنة من استبعاد فقرات ملاحظات التنصل من المسؤولية على الملصقات والبطاقات إلخ. فوفقاً لهذا القانون لا يمكن لمتعاقد أن يتخلى عن مسؤوليته بالتسبب في وفاة أو ضرر شخصي نشأ بسبب جهله، على سبيل المثال بتزويد سيارة تعاني من عيوب في المكابح. ولا يمكنه أن يقدم سلعاً أو خدمات

بطريقة مختلفة كثيرة عن تلك المطلوبة، مثلاً أن يزوَّد كمبيوتر صغير نموذج Mb1 في حين أن ما طلبه المستهلك هو Mb10. والقانون يشترط أيضاً أن كفالة صانع ما لا يمكن ان تستثني مسؤوليته عن الأذى المتسبب، أو الخسارة المتحققة كنتيجة لجهل الصانع. ملاحظات التخلي عن المسؤولية، مثل (المواد المتبقية على مسؤولية المالك... إلخ) لا مفعول لها ما لم تكن الشركة المعنية قادرة على أن تعرض في المحكمة أنها كانت معتدلة في الشروط، وفي أية حال، لن يحمي الشركة أي زعم بالجهل في المواد المعنية.

11. إحدى الممارسات المتزايدة في التشريع الحديث هي إنشاء هيئات رقابية، أو كلاب حراسة لمراقبة تأثيرات القانون على المجتمع. وعلى حلبة حقوق المستهلك كلب الحراسة الأساسي يقدمه مكتب التجارة العادلة وفقاً لقانون التجارة العادلة لعام 1973، لتشجيع قواعد الممارسة الاختيارية بين البائعين وزبائنهم، وتوفير نقاط مرجعية أساسية للوكالات المشكوك فيها وقضايا المبدأ. في الوقت الحاضر، ترسخت قواعد الممارسة في مهن مثل:

- خدمة السيارات
- خدمات التنظيف
- أعمال الإصلاح الكهربائية
- تنظيم العطل
- خدمات الدفن

12. أنشأ قانون التجارة العادلة أيضاً لجنة مونوبوليس ومرجرز Monopolies and Mergers Commission لـ:

- تحقق وترفع التقارير حول الإحالات التي تتعلق بوجود وضع احتكاري، أي حيث 25% من سوق محدد يزوده مزود واحد أو مجموعة تزويد واحدة،
- التحقيق في الاندماجات بين المؤسسات التجارية. الغاية من هذه التحقيقات هي التأكد مما إذا كان هناك أي تأثير معاكس للمصلحة العامة نتيجة لأي احتكار أو وضع اندماجي. ويمكن أن تشمل التأثيرات المعاكسة ما يلي: تقييد اختيار المنتجات/ الخدمات، والتأخير في الاستجابة لضغط المستهلك.

13. تمَّ تقديم قانون تزويد السلع والخدمات لعام 1982 لتحسين حقوق المستهلك في ما يخص الخدمة السيئة أو البراعة. وكانت ثمة حاجة إلى القانون لسد الثغرات في قانون بيع السلع لعام 1979، الذي لم يطبق إلا على نقل السلع من البائع إلى المشتري، وليس على وضع حيث تكون السلع المقدمة جزءاً من خدمة ما، مثل عمل البناء وإصلاح السيارات، على سبيل المثال. يتبنى القانون الجديد مقاربة مماثلة لقانون بيع السلع في ما يخص التوصيف ونوعية السلعة وملاءمتها لغرض السلعة، لكنه يطبق على:

- عقود العمل والمواد
- عقود التبادل الجزئية (المقايضة)
- الهدايا المجانية
- عقود لاستئجار السلع.

والقانون الجديد أيضاً يجمع وينسق مطالب القانون العرفي التي تتعلق بثلاثة جوانب أساسية في الخدمة، أي المهارة والوقت والسعر. فيطالب القانون مزودي الخدمات أن يعملوا بعناية معقولة ومهارة وأن يكملوا العمل ضمن وقت معقول، والمشتري مطالب بأن يدفع سعراً معقولاً مقابل الخدمة. والقانون يشدد تطبيق قانون شروط العقد غير العادلة لعام 1977، في ما يخص فقرات الخدمات وإخلاء المسؤولية.

قواعد الممارسة والمواثيق

14. يطالب قانون التجارة العادلة لعام 1973 المدير العام للتجارة العادلة بتشجيع الاتحادات التجارية على صياغة قواعد للتجارة العادلة، قواعد لا تمتلك قوة القانون في طريقتها، لكنها على الرغم من ذلك ذات نفوذ قوي عندما تحدد إحدى المحاكم الصواب والخطأ في وضع ما. فالقواعد أقل رسمية وأكثر سهولة في التعديل وأقل استهلاكاً للوقت لتشغيلها من الفقرات القانونية الشرطية. ومجموعات قواعد الممارسة التي طورتها اتحادات مثل اتحاد وكلاء السفر البريطاني، واتحاد وكلاء السيارات واتحاد تجار الطلب البريدي.

15. ما دام الإعلان والترويج يلعبان دوراً كبيراً في تسويق سلع المستهلك، فليس مفاجئاً أن تنطبق حماية المستهلك على هاتين الفعاليتين. فقانون **المواصفات التجارية** لعام 1968 أشير إليه مسبقاً، لكن ثمة هيئتان طوعيتان هامتان جداً تعملان في هذا الحقل **هيئة المعايير الإعلانية**، وهيئة البث الإذاعي المستقلة.

16. تضم **هيئة المعايير الإعلانية** الصحافة والملصقات والسينما والإعلان والبريد المباشر. وقد طوّرت مجموعة القواعد البريطانية في الممارسة الإعلانية التي غايتها الأساسية ضمان ما يلي:

- أن تكون الإعلانات قانونية، لائقة، صادقة، حقيقية
- أن تكون معدة بإحساس بالمسؤولية تجاه المستهلك
- أن يتوافق الإعلان مع مبدأ المنافسة العادلة
- ألا يجلب المعلنون لصناعة الإعلان سوء السمعة.

17. أحد الأمثلة على الكيفية التي تحافظ فيها الصناعة على معاييرها يمكن أن نراه في معالجة شكوى ضد إحدى شركات صناعة سيارات يابانية رفعها أحد المواطنين (ASA Case Repot 119,1985). في هذه القضية قال الإعلان "دعنا نقودك إلى الإغراء" ووصف أحد نماذج ذلك أنه يمتلك "بلا جدال قمة السرعة غير القانونية". اعتبر المدعي أن الإعلان على الأرجح يشجع السائقين على القيادة بسرعة تتجاوز حدود السرعة القانونية. وقد تم دعم الشكوى وسُحِب الإعلان.

18. تراقب هيئة البث الإذاعي والتلفزيوني المستقلة الإعلانات على الإذاعة والتلفزيون التجاريين. وقد وضعت مجموعة مبادئ ممارسة للمعلنين لضمان، إلى الحد الممكن، قانونية وحقيقة وسمعة الإعلان الإذاعي والتلفزيوني.

19. مؤخراً في المملكة المتحدة، وسعت الحكومة مفهوم قواعد الممارسة إلى الخدمات العامة في شكل مواثيق عامة مختلفة، مثل ميثاق المرضى وميثاق دافعي الضرائب.

معايير أخرى

20. ربما كانت الهيئة الأكثر شهرة في بريطانيا من أجل وضع المعايير الطوعية في الجودة والموثوقية هي معهد المقاييس البريطاني، الذي يشير شعاره المكون من طائرة ورقية إلى أن السلعة تتوافق مع المعايير العليا التي وضعها المعهد، الذي هو هيئة مستقلة لا ربحية تشكل وفق الميثاق الملكي عام 1929. وتشمل أغراضه الأساسية تعزيز الصحة والأمان وحماية البيئة وإنشاء معايير الجودة. والأمثلة المحلية للأشياء التي تتوفر لها مقاييس بريطانية تشمل الكراسي التي تدفع باليد أسرة الأطفال وخوذات الدراجات النارية ضد الصدمات.

21. أما الهيئة الأخرى المماثلة بطريقة ما لمعهد المقاييس البريطانية فهو مجلس التصميم، الذي تأسس عام 1944 لتحسين معايير التصميم في مجموعة واسعة من السلع المصنعة. يختبر المجلس السلع ليرى إذاكانت مصممة جيداً ومصنوعة جيداً وذات قيمة عملية، في رأيه. في حالات مناسبة يمنح شعاره المميز المثلث باعتباره علامة مصادقته. بعمله هذا يعزز فكرة أن السلع يجب أن تكون ذات جودة صالحة للعرض في السوق وملائمة لغرضها.

العلامات التجارية

22. نشأت العلامات التجارية في الأصل لحماية منتجات الصانع من أن تنتحل من منافسيه. فما إن تغدو علامات محددة معروفة جيداً حتى توفر أيضاً أفضلية للمستهلكين، الذين لديهم القدرة على ربط ماركات تجارية معينة بسلع ذات جودة خاصة. تضم العلامات التجارية الشهيرة كوكاكولا، غينس، سلوتب، آي بي إم، ووردستار. ومن حق الأشخاص الذين يشترون منتجات تحمل هذه الأسماء أن يتوقعوا المعايير الخاصة المرتبطة بها.

مسؤولية المصنِّعين

23. لدى المصنِّع في إنكلترا وويلز قانون للرعاية يضمن أن منتجه لا يسبب الأذى أو الضرر

لأي شخص أو لملكيته. يجب أن نلاحظ أن هذا الواجب لا يمتد إلى جودة السلعة أو أدائها، بل إلى الأذى والضرر فحسب. وفي حال كهذه، يكون على المدعي أن يبين أن الأذى أو الضرر كان بسبب جهل المصنِّع.

24. الواجبات القانونية تُفرَض على المصنعين في قانون الصحة والأمان في العمل إلخ لعام 1974. فهذا القانون، بين واجبات أخرى، يطالب المصممين والمصنعين والمستوردين بضمان أن أية مادة هي آمنة عندما تستخدم بشكل صحيح.

مجموعات الضغط المستقلة

25. هناك عدد من مجموعات الضغط المستقلة في المملكة المتحدة تعمل باسم المستهلكين مباشرة، وتشمل:

- مكاتب نصيحة المواطنين (يضم مراكز نصيحة المستهلك التي تعمل مع مكاتب نصيحة المواطنين C.A.B). تقدم هذه المكاتب النصيحة المجانية للمواطنين المحليين في مجموعة واسعة من القضايا، بما فيها قضايا المستهلك.
- رابطة المستهلكين. وهو هيئة تنجز اختبارات مستقلة على تشكيلة واسعة من سلع المستهلك وخدماته. والنتائج تنشر في مجلة شهرية باسم (وتش؟ Which؟)
- رابطة المشاهدين والمستمعين الوطنية. تراقب هذه المؤسسة برامج الراديو والتلفزيون بهدف إقناع مخططي البرنامج أن يتجنبوا العنف المفرط والجنس ومسائل أخرى يمكن أن تكون مثيرة لاشمئزاز مشاهدي العائلة.

مجموعات المستهلك التي يعينها المجتمع

26. الهيئات التي يعينها المجتمع التي تمثل مصالح المستهلكين هي أكثر عدداً من المجموعات الخاصة. فالسلطات المحلية أنشأت خدمات مثل إدارات المقاييس التجارية ومراكز نصيحة المستهلك، على سبيل المثال. وهناك أيضاً هيئات عديدة مؤسسة بالقانون لتمثل وجهات نظر مستخدمي الخدمات العامة. والأمثلة على مثل هذه المجموعات تضم:

- مجلس مستخدمي مكتب البريد
- اللجنة الاستشارية لمستخدمي النقل
- المجلس الاستشاري للكهرباء
- مجالس مستهلكي الغاز الإقليمية
- مجلس المستهلك الوطني.

تتكون هذه المجالس من ممثلي مجموعات المستخدم المختلفة، التي تضم السلطات المحلية ومكاتب نصيحة المواطنين ومجموعات الرعاية الاجتماعية وغيرها وهي مستقلة عن مجال النشاط المعني.

إدارة الإنتاج

توجد وظيفة الإنتاج في مؤسسة ما لتوفر السلع أو الخدمات التي يطلبها الزبون. وإدارة الإنتاج، بالذات، تهتم بتوفير السلع، إنها جزء مركزي في عملية التصنيع: مسؤوليتها أن تخطط وتوفر الموارد وتراقب العمليات التي ينطوي عليها تحويل المواد الخام والمكونات إلى سلع جاهزة مطلوبة لتلبي حاجات ورغبات زبائن المؤسسة الموجودين والمحتملين.

في مؤسسة ما موجهة بالسوق، يبدأ الإنتاج بالزبون في السوق. حيث تلد فكرة ما من أجل منتج جديد، أو تقيّم في شروط السوق في قسم بحث السوق. إذا بدت الفكرة قابلة للتطبيق، فسوف ترسل إلى قسم البحث والتطوير، حيث يمكن أن ينجز أي بحث ضروري وتصميم وتطوير عمل. والمرحلة التالية على طريق الإنجاز هي النماذج الأصلية الأولية التي يجب أن تنتج. وإذا كانت النماذج الأولية مرضية، يمكن البدء بمرحلة ما قبل الإنتاج. وتستهدف هذه المرحلة، قدر الإمكان، محاكاة الشروط الواقعية على خط الإنتاج، وهكذا في هذه المرحلة توضع حاجات الزبون مقابل كلفة المواد والعمل وقدرة التصنيع في مديرية الإنتاج ومسائل مثل مستويات الجودة. وفي حالة شركة تصنع سلعاً صناعية، يرجح أنه في هذه المرحلة، إن لم يكن قبل، ترسل نماذج من المنتج الجديد إلى الزبون للاختبار والموافقة. فإذا كانت أعمال ما قبل الإنتاج ناجحة، يمكن عندئذٍ للمنتج أن ينتقل إلى الأمام ثانية، وهذه المرة إلى مرحلة التصنيع.

هناك عناصر أساسية عديدة في عملية الإنتاج، وسينظر هذا القسم إلى تلك العناصر الأكثر صلة بطلاب الأعمال والإدارة. فالفصل 38 يقدم الخصائص الرئيسة لتخطيط الإنتاج ونظام الرقابة، والفصل 39 يحدد باختصار طرق الإنتاج الأساسية المتوفرة للمؤسسات، أما الفصل 40 فيدرس بعض المساعدات البارزة للإنتاج، مثل دراسة العمل، في حين أن الفصل 41 يلخص الجوانب الأساسية للتكنولوجيا الجديدة في التصنيع.

الفصل الثامن والثلاثون

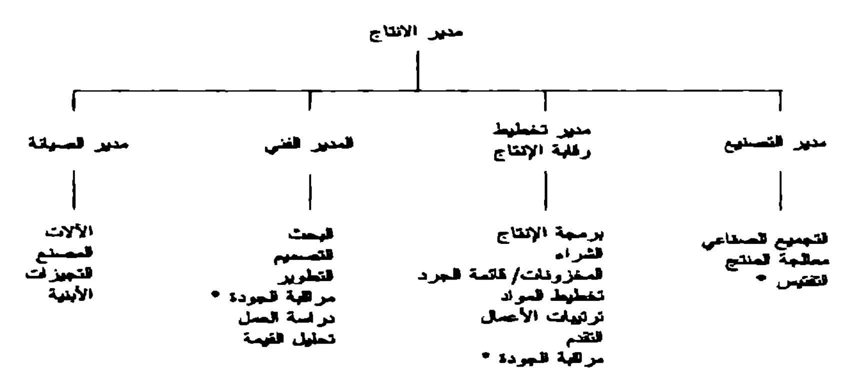
تخطيط الإنتاج ورقابته

مقدمة

1. عمليات الإنتاج الحديث معقدة وذات كلفة عالية. فالمكنات وأجهزة الكمبيوتر والمواد من كل الأنواع والعمل يجب أن تمزج معاً لتمكّن نظام الإنتاج من إنجاز عملياته بطريقة ذات كلفة اقتصادية. وهكذا تتطلب عمليات الإنتاج تخطيطاً ورقابة دقيقة.

مؤسسة الإنتاج

2. قبل المضي أبعد، من المفيد أن ندرس بنية التنظيم المحتملة في وظيفة إنتاج في مؤسسة صناعية ما. الرسم البياني التنظيمي في الشكل 38.1 يوضح أقسام العمل الأساسية ضمن الوظيفة ويقدم مثالاً للعلاقات الهيكلية (البنيوية) بين المديريات أو الوحدات الفرعية المختلفة



* راجع الفقرة 3 أدناه

الشكل 38.1 تنظيم وظيفة الإنتاج- الصناعة التحويلية.

3. الرسم البياني التنظيمي في الشكل 38.1 مجرد طريقة من طرق عديدة يمكن للإنتاج أن ينظم من خلالها. فالكثير يعتمد على نمط الإنتاج والمكانة النسبية للمجموعات مثل مراقبة الجودة والشراء والصيانة، والحد الذي وصلت إليه الأنظمة المتطورة المؤتمتة في التشغيل. ففي المثال المعروض رقابة الجودة مشتركة بين ثلاث مجموعات فرعية: التصنيع (تفتيش الورشة)، تخطيط ورقابة الإنتاج (مراقبة الجودة في العمليات، والمواد والأشياء التي تم شراؤها)، وهندسة الإنتاج (المسؤولية عن جودة التصميم وبمسؤولية عامة عن معايير رقابة الجودة في الإنتاج).

4. في المثال أعلاه، وظيفة الإنتاج مقسمة إلى أربع مجموعات فرعية أو مديريات. وهناك إمكانية لدرجة أكبر من التخصص، لكن تم تجنب ذلك للتأكيد على الطبيعة التعاونية في الكثير من التخصصات التي لابد أن توجد في الإنتاج. يمكن أن تقدم ملاحظات مختصرة سريعة عن مواقع الإدارة الفرعية الأربعة كما يلي:

- **مدير التصنيع** . هذا الشخص مسؤول عن التصنيع وعمليات التجميع بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالمنتج (المعالجة الحرارية، الطلاء إلخ)، ينجز هذا العمل وفقاً لطلبات الأعمال والمواعيد المسلمة من تخطيط ورقابة الإنتاج، وتم ضم التفتيش، على الرغم من أنه كان بالإمكان وضعه بشكل منفصل لتقديم خدمة تفتيش مستقلة. لدى مدير التصنيع مسؤولية كبيرة تتعلق بالتوظيف والتدريب والمكافآت والاحتفاظ بالمستخدمين.

- **مدير تخطيط الإنتاج ورقابته** . هذا الدور مسؤول عن تقديم الإطار والحافز للإنتاج، والنشاطات الأساسية لهذا الدور موصوفة في الفصل التالي حول هذا الموضوع.

- **المدير الفني أو مهندس الإنتاج** . الاسم الثاني هو الأكثر انتشاراً بين الاسمين، في الممارسة، على الرغم من أن الاسم الأول يرجح أن يكون توصيفاً أفضل للدور. فالدور هو الصلة الرئيسة الأولى بين التسويق والإنتاج، كونه ينخرط في المراحل المبكرة الممكنة لتحويل حاجات الزبون ورغباته إلى إمكانيات عملية. وهذا الدور هام بشكل خاص في تطوير أجهزة الكمبيوتر في عملية الإنتاج.

- **مدير الصيانة.** أعطي هذا الدور مكانة رفيعة في هذا المثال، كان يمكن أن يوضع في موقع تابع لمدير التصنيع، حيث يتواجد غالباً.

النقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها هي أن كل المجموعات الفرعية ضرورية إذا كان لوظيفة الإنتاج أن تحقق هدفها في توفير الجودة في السلع المطلوبة من زبائنها، ولتفعل ذلك بطريقة تلبي الربح والنمو وغايات أخرى في المؤسسة.

تخطيط الإنتاج

5. العناصر الأساسية في تخطيط إنتاج ونظام رقابة نموذجي يمكن أن تلخص بما يلي:

- تحويل طلبات الزبون، كما عرّفها التصميم النهائي قبل الإنتاج وتوقعات المبيعات التمهيدية، إلى تعليمات إنتاج (طلبات الأعمال)
- إعداد مواعيد الإنتاج وبرامج إلكترونية (حيث يمكن تطبيقها)
- تخطيط تزويد المواد والأجزاء والمكونات إلخ
- تخطيط توفر الآلات وتحديد الوظائف والأدوات إلخ
- توزيع العاملين/ فرق العمل
- وضع أهداف الإنتاج والجودة
- حفظ المخزون وسجلات الشراء
- مستويات التقدم في كل أقسام المصنع
- الربط مع مديرية التسويق
- رفع وثائق الإنتاج النهائية (إيصالات التسليم، الفواتير إلخ)

6. ثمة نقاط مهمة عديدة تبرز من الخلاصة أعلاه لتخطيط الإنتاج ونظام الرقابة، هي التالية:

- الخطط التي أشير إليها هي خطط قصيرة أجل لفترات من أسبوع واحد إلى شهر واحد. وفي بدء عملية إنتاج جديدة، يمكن لهذه الخطط أن تعدل في فترات فاصلة كثيرة.

- برامج الإنتاج هـي بشكل أساسـي مواعيـد، عـادة مـا تكون ذات طبيعـة مفصلة. تحـدد الطلبات المجدولة لعمليّات وظائف دقيقة، وتقدم تسلسل الأولويات، التـي تشـمل وضـع برامج إلكترونية مناسبة. الأهداف الأساسية للجدولة هـي ضـمان، قـدر الإمكان، أن ينجز العمل في الوقت المناسب وفي نطاق تكاليف الموازنـة. تم اسـتخدام واسـع لرسـوم غانت البيانيـة Gantt charts (راجـع الفصـل 3، الفقـرة 27) في جدولـة الإنتـاج. فهـذه مفيدة على نحو خاص لجدولة المشاريع البسيطة الروتينية نسبياً.
- تـشمل خطـط الآلات تـوفير الآلات واسـتطاعتها وحملهـا. وقـد تتبـاين الاسـتطاعة والحمـل كثيـراً بـين أنـواع الآلات المختلفـة ونماذجهـا، وهـذه الحقـائق يجـب أن تؤخـذ بالحسبان في تخطيط جهد الإنتاج العام. يمكن للحمل المخطط بدقة أن يقلص الوقت غير المستخدم ويسلط الضوء على استخدام الآلة، حيث يتم تبني أنظمـة التصنيع كما هو مطلوب تماماً، في الوقت المناسب تماماً (JIT) في الصناعة على نحو متزايد.
- متطلبـات العمـل جـزء حيـوي مـن عمليـة الإنتـاج. بالإضـافة إلـى التفصيل في أعـداد المستخدمين المطلوبين وأنواعهم، هنـاك أسئلة المرتّبـات والمحفزات التـي يجـب الاتفـاق عليهـا قبـل أن يبـدأ الإنتـاج. إذا كانـت الآلات الجديـدة أو العمليـات الجديـدة يجـب أن تستخدم، سيكون ضرورياً أيضاً تنظيم تدريب على عمليات الآلات والأمان.
- كل الخطط يجب أن تضع أهـدافاً. وفي هـذه الحالـة، التـي اسـتندت فيهـا علـى تنبـؤات المبيعـات، ستوضـع الأهـداف بالتعـاون مـع طـاقم التـسويق أو المبيعـات باعتبـاره ممـثلاً للزبـون، وسـتأخذ في الحسبان اعتبـارات مثـل الصيانة المبرمجـة ورقابـة جـودة المنـتج وتعطل الآلات.
- تقـديم الطلبـات خـلال عمليـة الإنتـاج بـشكل أساسـي مهمـة رقابيـة يجـب أن ترفـع تقاريرهـا المنتظمة، التي تتضمن أيضاً ملاحقـة التقـدم في الأوضـاع التي تتخلف فيهـا الطلبات عن الموعد المبرمج. العمل الأساسي لمتابع التقدم هو المراقبة والتبليغ عن أيـة انحرافات عن البرنامج المحدد وتقديم المساعدة على فرز ما تأخر في الإنتاج.
- الارتبـاط المتبـادل مـع مديريـة التـسويق هـام جـداً لـضمان أن يلبـي الجهـد الإنتـاجي حاجات الزبون، أو حيث توجد صعوبات في الإنتاج، وضـمان أن يبلّـغ الزبـون و/أو يهيـأ لقبول اختلاف طفيف في المعيار أو جودة المنتج، على سبيل المثال.

- وأخيراً، تحتاج نتائج الإنتاج إلى أن تُحسَب وتفوتر وتسلم (إلى الزبون أو المخزون). هذه هي الخطوة النهائية لضمان أن العمل الورقي المناسب متوفر واستكمل بشكل صحيح. أنظمة حديثة كثيرة تغدو أكثر سهولة باستخدام برامج كمبيوتر جاهزة مصممة لتسجيل ومتابعة الأشياء في تقدمها وتمكين عضو الطاقم المناسب أن يجاري فواتير الزبون بتقديم السلع عبر النظام وإرسال العمل الورقي عن الإمدادات.

7. العملية التي وصفت تواً قضية معقدة جداً بشكل واضح، لكن معظم القرارات المتضمنة فيها هي من أنواع القرارات القابلة للبرمجة. لذلك، يمكن تطبيق طاقة كبيرة في جهاز كمبيوتر ما لهذه العملية. فأجهزة الكمبيوتر تمتلك القدرة على القيام بأعمال الحسابات الضخمة بسرعة كبيرة، ويمكنها أن تؤدي عدداً من العمليات المنفصلة في الوقت نفسه، ولديها القدرة على تخزين كماً هائلاً من المعلومات.

8. يتوسع استخدام أجهزة الكمبيوتر في الإنتاج طوال الوقت، حيث المصانع المؤتمتة بالكامل والروبوتات يمكن أن تكون شاهدة على ذلك. لكن، وفي طريقة أكثر تقليدية، يمكن استخدام أجهزة الكمبيوتر لتخزين وتطوير طلبات العمل والبرامج وحمل الآلات ومستويات المخزون ووثائق التقدم وأمثلة ذات صلة أخرى كثيرة من المعلومات عن الإنتاج. والمنافع الأساسية لاستخدامات الكمبيوتر في هذه الظروف هي التالية:

- رقابة فعالة على العمليات المعنية،
- القدرة على التعديل بسرعة لتجنب الصعوبات،
- القدرة على الاستفادة من الفرص التي تنشأ عن السرعة والدقة في معلومات الردود (التغذية الراجعة) المستلمة من الكمبيوتر،
- القدرة على تسيق كل مراحل الإنتاج المختلفة بما فيها رقابة المخزون وتوثيق الزبون.

الشراء

9. الشراء جانب هام في إدارة الإنتاج، فتكاليف الشراء، على سبيل المثال، غالباً ما تمثل

جزءاً كبيراً من التكاليف الإجمالية للإنتاج. وفي زمن التنافسية الشديدة في السوق، يمكن لتقسيم شراء فعال بكلفة اقتصادية أن يصنع كل الفرق بين منتج مسعر تنافسياً ومنتج أكثر غلاء بالمقارنة. فقسم، أو مديرية الشراء، تحافظ عادة على علاقات وثيقة مع الوحدات الأخرى في وظيفة الإنتاج بالإضافة، طبعاً، إلى صلاتها بالمزودين الخارجيين للسلع والخدمات.

10. مسؤولية إدارة الشراء/ المشتريات الأولى هي تأمين المواد الخام الكافية والمناسبة والمكونات والسلع والخدمات الأخرى لضمان أن عملية التصنيع مزودة بالكامل بكل موادها، وإنجاز هذه المسؤولية بطريقة ذات كلفة اقتصادية. ولهذه الغاية تستطيع مديرية الشراء عادة توقع أن تكون مسؤولة عما يلي:

- تقييم واختيار المزودين.
- دراسة وموازنة آخر المعلومات عن المزودين والأسعار وطرق التوزيع إلخ.
- التفاوض على شراء السلع والخدمات بأسعار تمثل القيمة الأفضل لمشروع العمل في المدى الطويل (أي ليس بالضرورة الأسعار الأدنى في زمن محدد).
- التأكيد من أن المزودين معتادين على معايير الجودة المناسبة التي تعمل الشركة وفقها وملتزمين بها.
- المحافظة على مستويات مخزون مناسبة.
- إقامة علاقات عمل فعالة مع المديريات ذات العلاقة (الإنتاج والتسويق والمالية) والحفاظ عليها.
- تطوير صلات فعالة مع المزودين الحاليين والمحافظة على علاقات جيدة مع المزودين المحتملين.

11. يشير الوصف أعلاه بوضوح إلى وظيفة مهمة جداً. حيث ينبغي ألا نراها بشكل أساسي مسألة عمل ورقي روتيني. فقرارات الشراء يمكن في بعض الأحيان أن تقدر أن 5% زيادة في تكاليف الشراء يمكن أن تفضي إلى تخفيض الأرباح بنسبة 25%. وبالمقابل، توفير صغير في تكاليف الشراء يمكن أن يساوي الكثير في لغة قيمة المبيعات المكافئة.

12. يمارس مدير الشراء المسؤول عن مديرية الشراء مسؤولياته بالتعاون الوثيق مع زملائه الآخرين. فعلى سبيل المثال، لا يمكن أن تتخذ معظم قرارات الشراء إلا بعد توافق مناسب مع زملائه في المالية أو الإنتاج أو التسويق. المكان الذي تبدأ فيه خبرة مدير الشراء الخاصة بالفعالية هو في تقديم وتقييم بدائل الشراء، أو في تقييم ما إذا كان يجب صنع أو شراء منتج أو مكون معين. حيث في هذه النقاشات تلك المعرفة بالمواد وجودتها وأسعارها ووفرتها إلخ تمكِّن مدير الشراء من الإسهام جيداً في القرار الأخير للشراء أو عدم الشراء.

13. إذا اتخذ قرار ما بالمضي في شراء ما، عندئذٍ يمكن متابعة تسلسل الأحداث التالي:

(1) يستلم الشراء طلباً من سلطة مناسبة.

(2) يباشر الشراء العمل مع مزود تم اختياره ليفاوضه على الكمية والنوعية والسعر وتسليم السلع.

(3) المرحلة التالية ستكون السعي إلى مزود بديل إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ، أو وضع ترتيب مع المزود. وهذا يمكن أن يكون طلباً وحيداً أو طلباً فورياً أو طلباً وفق عقد لمدة من الزمن.

(4) يحافظ الشراء على سجلات الطلبات، والطلبات المنجزة وتواريخ التسليم والفواتير إلخ.

(5) يرتب الشراء من أجل تلبية الطلبات المتجددة إما مباشرة من المزود أو من المستودعات، ويعدل سجلات مخزوناته أو تسليمه بالطريقة المناسبة.

14. في شراء السلع المادية، تكون مسائل مثل الكمية والنوعية والسعر والتسليم حاسمة في جوانب عديدة. ويمكن وصف هذه المسائل بأنها العناصر الأساسية في "مزيج الشراء". والمهارات التفاوضية المطلوبة من هؤلاء العاملين في وظيفة الشراء يرجح أن تكون عناصر حاسمة في قدرة الشركة على إنتاج سلع ذات جودة عالية وبسعر تنافسي.

"مزيج الشراء" - الكمية

15. كمية السلع التي يجب أن تطلب ووقت الحاجة إلى طلبها، هما الاعتباران الرئيسان. فمن جهة الكميات غير الكافية في وقت معين، تسبب تأخيرات كلفتها غالية في الإنتاج. ومن جهة أخرى، بقدر ما تكون الكمية الكبيرة المطلوبة أكبر، يجب أن يذهب جزء أكبر إلى المخزون باعتباره موارد لا جدوى لها مؤقتاً، وهذا عمل يكلف غالياً أيضاً. والمثالي الذي يجب أن يُستهدَف هو الطريقة المثلى لموازنة تكاليف المخزون غير الكافي مقابل تكاليف امتلاك مخزون (مثلاً تعطيل رأس مال، مكان تخزين، تكاليف تأمين، ضرر، فساد إلخ). وقد ابتكر علماء بحث العمليات تقنيات تمكن المؤسسات من التدريب على برنامج كمية الطلب الاقتصادي (EOQ) بالنسبة لبنود المخزون المفردة، ولمساعدتها على وضع مستويات إعادة الطلب المثلى (أي المستويات التي يحتاج فيها المخزون لأن يبدل). في بعض الحالات، يمكن للقرارات بشأن الكمية (وفي الحقيقة الوقت) أن تمليها اعتبارات التزويد المستقبلي، لاسيما حيث يمكن أن تهدد بضغوط اقتصادية أو سياسية. ويمكن للقرارات أن تتأثر بالاتجاهات المفضلة في الأسعار القصيرة المدى.

"مزيج الشراء" . النوعية

16. تحتاج نوعية السلع المشتراة لأن تكون مناسبة (أ) لعملية التصنيع، و (ب) لرغبات الزبون. في السعي إلى قرارات بشأن النوعية، يجب على مديرية الشراء أن تعمل على نحو وثيق مع كل من طاقم الإنتاج والتسويق للتوصل إلى تسوية مناسبة. وتفتيش المواد المستلمة حيوي للتحقق من أن المزودين ينجزون الطلب وفق المواصفات الصحيحة.

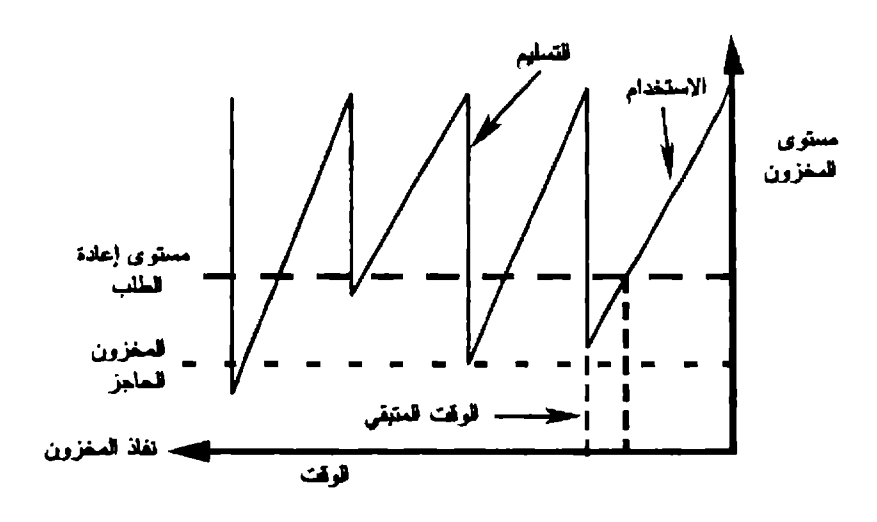
"مزيج الشراء" . السعر

17. يجب أن يستهدف الشراء بشكل مثالي السعر الذي يقدم القيمة الأفضل للمؤسسة، مع أخذ النوعية والتسليم والإلحاح النسبي في الحسبان. وهذا يمكن ألا يكون دائماً السعر الأدنى المتاح، لكنه السعر الذي يمثل القيمة الأفضل في مدى فترة من الزمن.

"مزيج الشراء". التسليمٌ

18. التعويل على التسليم أحد العوامل التي تحتاج مديرية الشراء إلى دراستها في تقييم واختيار المزودين. فالوقت المقدم بين طلب ما وتسليم ما جانب مهم في رقابة المخزون، حيث تكون الأوقات المتبقية محددة، يمكن أن يسمح لها بدخول حسابات المخزون، وحيث لا تكون مؤكدة، تجعل مراقبة المخزون أكثر صعوبة. وليس المخزون وحده يتأثر بوضع التسليم، بل الإنتاج يتأثر مثله أيضاً. والأخير (الإنتاج) سريع التأثر على نحو خاص بالتأخير في التسليم بالنسبة للأشياء التي تستخدم باستمرار، وبالنسبة للحد الأدنى من المخزونات الحاجزة المتوفرة. المخزونات الحاجزة هي مخزونات احتياطية يتم الاحتفاظ بها لحالات النقص الطارئة.

19. لقد تمت الإشارة إلى جوانب عديدة في رقابة المخزون أعلاه، وهذه يمكن أن ترسم في رسم بياني مبسط. تمتلك مثل هذه الرسوم البيانية بشكل نموذجي مثالاً منشاري الأسنان يعكس الإخراجات والإدخالات بالنسبة للمخزون، كما في الشكل 38.2.



الشكل 38.2 رسم بياني بسيط لرقابة المخزون

يشير الشكل 38.3 إلى كيفية أن الاستخدام يقلص المخزون خلال فترة من الزمن وعلى نحو ثابت يمتص بعض المخزون الحاجز ما لم تأتِ التسليمات المخططة في الوقت المناسب. الوقت المتبقي، كما هو مبين، هو الوقت المستغرق بين الطلب الذي يقدم والتسليم الذي يجري. وحالما يتم التسليم يرتفع منسوب المخزون ثانية، حتى استخدام آخر يقلصه. وهذا ما ينتج تأثير سن المنشار على الرسم البياني، **وإذا لم تأتِ التسليمات المخططة، وإذا ما استمر الاستخدام، عندئذٍ سيتم الوصول إلى وضع "نفاد المخزون"، حيث، في زمن قصير، ستفتقر** السلع موضوع الطلب إلى المخزون.

تخطيط المتطلبات المادية

20. تخطيط المتطلبات المادية هو عملية إنتاج داخلية مصممة لضمان أن المواد (أي المواد الخام والمكونات والمجمعات الفرعية والأجزاء) متوفرة عند الطلب. هذه العملية مرتبطة بقوة بكل من تخطيط الإنتاج والشراء، اللذين يوفران البيئة لقرارات تخطيط المتطلبات المادية. ونقطة الانطلاق لهذه العملية هي الجدول العام لخطط الإنتاج التي ترجع إليها أعمال العملية لتطوير كل من برنامج زمني للتسليمات وكمية مثلى من المواد المطلوبة. بتبني تخطيط المتطلبات المادية تأمل المصانع التحويلية أن تحقق مستويات منخفضة نسبياً من المخزون، وتقليص المستودعات والتكاليف المرتبطة بذلك، وتحسناً أسرع في الوقت للسلع المنجزة. وما إن ينشأ ذلك، تعير العملية نفسها إلى برمجتها في الحاسوب، الذي بدوره يمكن الأعمال الأخرى مثل الطلب والشراء من الارتباط بالنظام. مثل هذا النظام يفترض مسبقاً وجود برامج إنتاج زمنية ملائمة، ودعم قسم الشراء وتوافق على الجوانب النوعية في المواد.

أنظمة (JIT) في الوقت المناسب تماماً

21. تمثل أنظمة JIT خطوة جيدة إلى الأمام من تخطيط المتطلبات المادية. ما دامت، بخلاف الثانية (تخطيط المتطلبات المادية)، تستهدف تنسيق تزويد المواد حيث تصل تماماً في الوقت الذي تكون ثمة حاجة إليها ـ ليس قبل، وليس بعد، بل في الوقت المناسب تماماً! هذه

المقاربة لتخطيط المواد وإدارة المخزون استخدمت بنجاح كبير في عدد من الشركات اليابانية الكبيرة، ويدرسها على نحوٍ متزايد عدد من المؤسسات الصناعية الأخرى. نظرياً، ينبغي أن يقود هذا النظام إلى عدم وجود مخزون (مخزون حاجز/ احتياطيات) يتم الاحتفاظ بها، أما في الممارسة، فهو يقلصها إلى الحد الأدنى (بالتعارض مع تخطيط المتطلبات المادية الذي يستهدف مستويات مخزون مثلى). وأحد الأمثلة الواضحة على الفرق بين نظام JIT والمقاربات الأخرى نحو مستويات المخزون يمكن أن نراها في المتطلبات المختلفة بين القطارات البخارية مقارنة بالقطارات الكهربائية. تحتاج الأولى (البخارية) إلى أن تحمل مخزونات خاصة محدودة من الخشب أو الفحم الحجري والماء في الطريق، ويمكن أن تحتاج إلى المزيد من الماء وهي تبتعد من نقطة انطلاقها.وستحتاج بالتأكيد إلى مخزونات كبيرة تماماً من الخشب أو الفحم الحجري والماء في إحدى محطتي النهاية أو كلتيهما. بالمقارنة، يلتقط القطار الكهربائي تياره من أسلاك فوقه عندما يحتاج إليها. الطريقة التي يحصل فيها القطار الكهربائي على طاقته هي ما ندعوه في الوقت المناسب تماماً.

22. مثل المقاربة الدقيقة للنوعية المتجسدة في رقابة الجودة الكلية (راجع الفصل 29)، تتطلب أنظمة JIT التزام كامل من قوة العمل ومزوديها . فلا مجال لخطأ مثل مكونات ذات عيوب وتأخير في التسليم إلخ. فمقاربة JIT تقوم على افتراضين توأمين (1) تدفق إنتاج غير متقطع، و (2) جودة مواد مقبولة تماماً. إنها تعمل على نحو أفضل في بيئة إنتاج مستقرة، و، طبعاً، تعتمد بشدة على فعالية المزودين وإخلاصهم للجودة الكلية. أما الفوائد المزعومة لأنظمة JIT فتشمل ما يلي:

- إدارة التحديات في دراسة سبب التفكير بالحاجة إلى مخزونات الحاجز وبالتالي تحليل عملية الإنتاج في ما يتعلق بالقيام بتحسينات (مقاربة إدارة الجودة الكلية)
- تقليص وقت التصنيع
- زيادة استخدام التجهيزات
- تبسيط التخطيط والجدولة الزمنية
- تحسين الجودة
- تقليص الفضلات والنفايات

وفي كل حال، النظام بشكل أساسي مرن بالإضافة إلى أنه دقيق. فهو يضع طلبات كبيرة على كاهل المخططين وقوة العمل والمزودين، وهو لذلك ليس نظاماً سهلاً لتقديمه. لكن حيث يمكن أن تستخدم النتائج يبدو ناجحاً إلى الحد الأقصى.

التفتيش

23. بالإضافة إلى جوانب الشراء ومراقبة المخزون في تخطيط الإنتاج ورقابته، هناك مسألة رقابة الجودة. تبدأ هذه الرقابة بتفتيش المواد الخام والأشياء الأخرى المشتراة من المزودين، وتستمر بالتفتيش خلال الإنتاج، وتنتهي مع التفتيش النهائي قبل التسليم إلى الزبون. تقع مسؤولية تفتيش الجودة في المصنع عادة على مديرية التفتيش، التي مهمتها الأساسية ضمان الإخلاص لمقاييس الجودة في المؤسسة. وهذه المقاييس توضع عادة وثمة غايات عديدة في الذهن هي:

(1) إنتاج سلع مرضية للزبون (الجودة، الموثوقية، التنوع إلخ).
(2) إنتاج سلع منسجمة مع مسؤولية المؤسسة تجاه قوة عملها وحملة أسهمها وأوساط معنية أخرى (السلامة في منطقة الإنتاج، ومنتجات مقبولة أخلاقياً إلخ).
(3) تحقيق ما ذكر أعلاه في نطاق مستويات متفق عليها من تكاليف التفتيش

24. تكاليف ضمان الجودة مضاعفة: تكاليف مباشرة، مثل أجور ومرتّبات المصممين والمفتشين، وتكاليف غير مباشرة، مثل خسارة طلبات، خسارة مواد، تكاليف التصحيح أو إعادة التصنيع. بعض هذه التكاليف موجهة لمنع الأخطاء والعيوب وأخرى موجهة نحو معالجة الأخطاء والعيوب.

25. في التفتيش توجد ثلاثة أسباب أساسية لتفتيش العمل هي:

- قبول أو رفض أشياء
- مراقبة عملية إنتاج الأشياء

• تحسين العملية نفسها، إذا كان ذلك ضرورياً.

وهناك طريقتان أساسيتان لمعالجة هذه المسائل، هما: مراقبة العملية ونمذجة القبول، وهما مثالان على ما يسمى "مراقبة الجودة الإحصائية".

26. تتكون عملية الرقابة من فحص الأشياء وهي تتقدم خلال عملية الإنتاج، ومقارنتها مع المعايير المناسبة، وأخذ أي تدبير تصحيحي مباشر لمنع المزيد من الأخطاء. يمكن التعجيل بمراقبة العملية باستخدام الرسوم البيانية للرقابة، التي يمكن أن تعرض في شكل رسم بياني الأداء الفعلي مقابل الأداء القياسي، ومقدار أي انحراف. شكل آخر لرقابة العملية هي رقابة عملية آلية، حيث الاستشعار وأجهزة قياس أخرى توضع في الآلة المعنية بتقديم معلومات مباشرة وتدبير تصحيحي مباشر. التفتيش الآلي من هذا النوع أكثر ملاءمة من التفتيش الإنساني في حالات حيث (أ) القياسات الدقيقة ممكنة و (ب) حيث التفتيش المستمر مرغوب كثيراً و (جـ) حيث الموثوقية في التفتيش هامة. القياس الموضوعي في التفتيش يسمى الفحص بالمتغيرات، التي تتعارض مع الفحص بالصفات المميزة، التي هي طريقة ذاتية.

27. يقودنا هذا إلى النمذجة المقبولة. هذا حيث ينمذج الزبون دفعة من سلع مستلمة حديثاً، وإما أن يرفضها أو يقبلها على أساس مستوى الجودة المقبولة، عادة نسبة مئوية ضئيلة من الأشياء المرفوضة في الدفعة. إذا كان عدد الأشياء المرفوضة في العينة يتجاوز النسبة المتفق عليها، تعاد الدفعة كلها إلى المزود. يمكن أن تفحص النمذجة بالمتغيرات، أو بالصفات المميزة (مثلاً "جيدة" و "غير جيدة"). الثانية تحتاج حكماً إنسانياً بدلاً من حقيقة تقاس بطريقة علمية. التفتيش الإنساني مناسب أكثر في حالات حيث (أ) المقاييس الموضوعية غير متوفرة و (ب) حيث التعقل والحذر مطلوبان في تحليل وتقييم الأخطاء والعيوب. يرجح أن تطبق هذه المقاربة على المسائل الأكثر تعقيداً في رقابة الجودة ولتحسين العمليات، حيث يحتاج عمل الآلات ومكانها والمواد المستخدمة وعوامل أخرى لأن تُرى في السياق، إذا كان يجب القيام بتغييرات في العمليات.

الصيانة

28. دور الصيانة في تخطيط نظام إنتاج ورقابته هو أن تنظم نشاطات الصيانة إلى الحد

الذي يمتلك فيه الإنتاج الوفرية المثلى في المصنع والآلات في إدارة عملياته، وأنه، إذا حدث تعطل غير متوقع، فسوف يعالج في الوقت الممكن الأدنى.

29. وفقاً لمعهد المقاييس البريطانية، الصيانة هي "عمل يباشر به لحفظ كل مرفق أو استرداده." وهناك أنواع عديدة مختلفة من الصيانة، هي التالية:

- الصيانة المنعية، التي تستهدف منع الأعطال.
- الصيانة التصحيحية، إصلاح الأخطاء.
- صيانة الأعطال، تعالج الأعطال وتضع خطط طوارئ لأعطال ممكنة (احتياطي من قطع التبديل الهامة إلخ).
- صيانة التشغيل، تنجز بينما المصنع أو الآلات تعمل
- صيانة الإغلاق، تنجز عندما يتوقف المصنع أو الآلات عن العمل.

30. يمكن لأشكال الصيانة أعلاه أن تتضافر في برنامج صيانة مخطط لكل قطعة رئيسة في المصنع أو الآلات. تعني الصيانة المخططة أن الخدمة الروتينية وترتيبات التعديل مبرمجة زمنياً مسبقاً وخطط الطوارئ موضوعة للأعطال غير المتوقعة. تأثير امتلاك صيانة مخططة هو لتقليص الأخطاء أو الأعطال غير المتوقعة إلى الحد الأدنى، وهكذا يمكن للصيانة أن تقدم إسهاماً هاماً في احتواء تكاليف تشغيل الآلات بالإضافة إلى ضمان وفرية مثلى في الآلات.

الفصل التاسع والثلاثون

أنماط الإنتاج

مقدمة

1. الطريقة الأكثر شيوعاً في التمييز بين أنظمة لإنتاج أو أنماطه هي أن تفرزها إلى ثلاث فئات هي الإنتاج العرضي، إنتاج الطلبية والإنتاج الكبير. هذه هي المقاربة التي سوف تُستخدَم في هذا الفصل الصغير. وهذه الفئات الثلاث واسعة جداً، كما كشفت جوان وودورد Joan Woodward وفريق أبحاثها[1] في خمسينيات القرن الماضي خلال عمل فريقها على المؤسسة الصناعية في إسكس Essex (راجع الفصل العاشر). ففي بحث إسكس، كان ثمة شعور بضرورة إعادة تقسيم هذه الفئات الواسعة أيضاً بحيث تنتج إحدى عشرة فئة متميزة. سوف تجري مقارنة بين قائمة وودورد والفئات الثلاث الشائعة عند نهاية هذا الفصل.

2. لكل فئة من فئات الإنتاج العرضي والطلبية والإنتاج الكبير أنظمتها المتميزة في الشغل، ولها مشكلاتها الخاصة في تخطيط الإنتاج ورقابته. وسندرس كل واحدة على حدة بهدف تسليط الضوء على العوامل الأكثر أهمية.

الإنتاج العرضي

3. يمكن تسمية الإنتاج العرضي باسم الإنتاج الوظيفي أيضاً أو الإنتاج الفريد، والميزة الأساسية في الإنتاج العرضي هي أنه ينتج "مواداً مفردة." قد تكون هذه المنتجات صغيرة أو مكونات الطلب الخاص أو أجزاء كبيرة من جهاز، أو أشياء مفردة كبيرة، مثل سفينة. معظم

[1] Woodward, J (1965), *Industrial Organisation: Theory and Practice*, OUP.

المنتجات تُصنَع لزبون محدد، أو لطلب خاص. يوجد الإنتاج العرضي في صناعات مثل الصناعات الهندسية الثقيلة (مثل معامل توليد الكهرباء). وتوجد أيضاً في معظم الصناعات الأخرى، حيث تستخدم لإنتاج النماذج الأصلية الأولى، وقطع الاحتياط، تعديلات لمصنع موجود، وأشياء أخرى لا تحصى من القطع المطلوبة بشكل محدد والقطع النموذجية. من الصعب أن يوجد مصنع لا توجد فيه بشكل أو بآخر مديرية للإنتاج العرضي.

4. بسبب الطبيعة الفريدة أو الفردية لكل مادة أو بند يجب أن يُنتَج فالتخطيط ليس سهلاً في الإنتاج العرضي، ولا المراقبة أيضاً. فعالية العمليات يجب أن تفسح الطريق للابتكار والإبداع. ويمكن توضيح ذلك بدراسة بعض الخصائص في الإنتاج العرضي. وهي كما يلي:

- مجموعة واسعة من العمليات المختلفة يجب أن تؤدى في ظروف مختلفة، أي لا توجد شروط قياسية.
- سلسلة مختلفة من العمليات، تخضع أيضاً لظروف مختلفة.
- آلات وتجهيزات ذات غرض عام.
- تصاميم عمل مختلفة، تعتمد على العملية و/أو الشغل.
- طلبات غير متوقعة على المخازن.
- قوة عمل مؤهلة في مجموعة واسعة من المهارات.
- إشراف متكيف ومؤهل في الوقت نفسه.

كثير من الشروط المذكورة أعلاه جعلت التخطيط صعباً جداً وكذلك تكامل هذه النماذج وسياق وبرمجة العمليات وضبطها أيضاً. فتجنب وقت الفراغ بالنسبة لكل من العاملين والمكنات صعب، وهكذا فعملية التصنيع برمتها تميل لأن تكون باهظة الكلفة نسبياً مقارنة بأشكال الإنتاج الأخرى. ومقابل هذا الشكل يمكن تلمس أهمية فوائد إنتاج مادة أو شيء يصنع لطلب الزبون الشخصي تحديداً.

إنتاج الطلبية *Batch Production*

5. إنتاج الطلبية هو إنتاج وحدات، أو أقسام قياسية بكميات صغيرة أو كبيرة. وهو يمثل الموقع الوسط بين الإنتاج العرضي والإنتاج الكبير، وفي الغالب يوجد في الصناعات الهندسية الخفيفة. ويكمن الفارق الأساسي بين إنتاج الطلبية والإنتاج العرضي في الطبيعة القياسية للأول. فبخلاف العمليات والسياقات المختلفة في المنتجات الفريدة التي تصنع مرّةً واحدة في الإنتاج العرضي، منتجات إنتاج الطلبية تعالج بشكل منهجي في مجموعات أو بكميات إجمالية، ولا تنتقل إلى العملية التالية إلا عندما تتم معالجة كل المجموعة في العملية الجارية.

6. يمكن أن تنتج الدفعات بناء على طلب وترسل مباشرة إلى المستهلك، كما في إنتاج مكونات ثانوية لصانع آخر، أو يمكن أن يُصنَع للمخزون. إحدى المشكلات المرتبطة بإنتاج الكمية المطلوبة هي تحديد الحجم الأمثل للكميات الإجمالية المطلوبة، لاسيما حيث يكون الطلب عاماً أكثر منه محدداً، بالنسبة لمنتج موجود. إذا تم إنتاج مجموعات كثيرة سيتراكم المخزون دون جدوى أو يذهب إلى النفايات، وإذا تم إنتاج القليل، سينفذ البند المطلوب من المخزون وقد يكون صعباً أن تسوقه في طلبات لاحقة في الأجل القصير.

7. الخصائص الرئيسة لإنتاج طلبية هي كما يلي:

- مجموعة قياسية من العمليات، تنجز بشكل متقطع، في الوقت الذي تنتقل فيه الطلبية من عملية إلى التالية.
- غرض عام لقسم عمل والمصنع، لكنها تجمع في مجموعات من الصنف نفسه.
- مطلب المخازن الأرضية الضخمة.
- تتطلب مجموعة أقل من المهارات.
- التأكيد يقع على تخطيط الإنتاج وتطويره
- نسبياً، سلسلة إنتاج قصيرة.

تقود هذه الخصائص إلى طريقة إنتاج منظمة جيداً وفعالة بشكل عام، التي ضررها الأساسي هو تأخر الوقت الذي يسببه تأثير الانتظار للمجموعات الفردية من أجل استكمال

الطلبية قبل الانتقال إلى العملية التالية. ويمكن تجاوز هذه المشكلة بالتحول إلى عملية خط تجميع هو ميزة بارزة في الإنتاج المتدفق أو الإنتاج الكبير، كما يسمى بشكل عام.

الإنتاج الكبير

8. يعود تاريخ الإنتاج الكبير إلى عهد هنري فورد، الذي كان الرجل الأول الذي يتبنى مبدأ خط الإنتاج، عندما استخدم هذه الطريقة في إنتاج مجموعة محدودة من السيارات جمعت معاً في عملية خط سيار. في وحدة نظام إنتاج كبير، مجموعة صغيرة من المنتجات تُنتَج بكميات كبيرة بتدفق غير متقطع من عملية واحدة إلى التالية حتى الانتهاء. يتطلب هذا النمط من الإنتاج تخطيطاً حذراً وطويلاً للمصنع والعمليات. تكاليف رأس المال عالية على حساب الطبيعة المتخصصة للمكنات المطلوبة لخط الإنتاج. وفي كل حال، حالما يركب الخط، يغدو التحكم بسيط نسبياً. تعتمد أنظمة الإنتاج الكبير على الطلب العالي الذي تخلقه الأسواق الكبيرة، لأنه فقط باستخدام تجهيزات رأس المال المشاركة بالكامل يمكن للمؤسسة الصانعة أن تحقق هدفها بمستويات الربح.

إدارة الإنتاج

9. خصائص الإنتاج الكبير الرئيسة هي التالية:

- مواصفات منتج صارمة، سبق اختيارها.
- مكنات وتجهيزات متخصصة، تبدأ العمل في تشكيل الخط.
- طرق وأدوات ومواد معدة بشكل قياسي عالٍ.
- دورات إنتاج طويلة للمنتجات المستقلة.
- مجموعة مهارات ضيقة، ومجموعة عمليات محددة مطلوبة من قوة العمل في أية نقطة في الخط.

في لغة عقلانية خالصة، الإنتاج الكبير هو الطريقة الأكثر فعالية لإنتاج كميات كبيرة من الأشياء والمواد. ويمكن ممارسة الرقابة والضبط إلى مستوى عالٍ بسبب الطبيعة القياسية للعملية كلها. عائقها الأكبر هو أنها تتطلب أن يتكيف العاملون مع عملية الإنتاج، وفي معظم البلدان الغربية، كان ثمة رد فعل ضد هذا الطلب، حيث يسعى العاملون إلى مواجهة الملل والرتابة في نماذج العمل العالية التخصص من الإنتاج الكبير بالضغط من أجل أدوار أكثر تكاملاً، تتطلب مجموعة مهارات وعمليات أوسع. في بعض الحالات قاد ذلك إلى تجزئة كاملة لخطوط الإنتاج إلى دارات مستقلة، يشكل كل منها فريق من العاملين يستخدمون مهاراتهم على أساس مشترك أو مرن.

10. ثمة شكل آخر من الإنتاج الكبير، يسمى عادة الإنتاج المتدفق أو إنتاج العملية، يمكن أن يشاهَد في صناعات العملية المستمرة مثل صناعة الفولاذ وصناعة الورق وإنتاج الاسمنت. في مثل هذه الصناعات يتدفق الإنتاج بالمعنى الحرفي من إحدى العمليات إلى العملية التالية، لكن بعكس الإنتاج الكبير في المنتجات المفردة، تكون هذه العملية مستمرة لأسابيع أو أشهر حتى تنتهي. في عمليات التدفق، إمداد المواد الخام يجب أن يخطط إلى أعلى المعايير لتجنب تعطل المعمل بالكامل بسبب عدم التنبؤ بالنواقص. ولحسن الحظ، تطورت آليات الرقابة والتحكم والإجراءات بالنسبة لعلميات التدفق عادة إلى درجة غدت فيها تلك العمليات تُنظَّم بشكل آلي. وفارق هام آخر بين هذا الشكل من الإنتاج الكبير ووحدة الإنتاج الكبير هو أن الأول يحتاج بشكل ثابت إلى قوة عمل أقل من الثاني.

التقسيم الفرعي للأصناف

11. كما لوحظ أعلاه في الفقرة الأولى، الأصناف الثلاثة المشتركة واسعة جداً. حتى تحليلنا كان يجب أن يميز بين شكلين من الإنتاج الكبير، واستخدام الطلبيات التي طُبقت في المجموعات الصغيرة والمتوسطة التي تلغي إمكانية الطلبيات الكبيرة. والواضح أنه سيكون أفضل أن نمتلك صوراً أكثر تفصيلاً تقدم على نحو أكثر دقة عدد الخيارات المتاحة. وهذا إلى حد كبير منطقي إذا أخذنا بعين الاعتبار أن عدداً قليلاً جداً، إذا كان ثمة أية، مصالح صناعية تعمل بشكل خالص في أنموذج واحد من الإنتاج.

12. القائمة التي تلي تقارن تحليل باحثي وودورد Wood Ward الأكثر تفصيلاً مع التحليل الأوسع الذي طبِّق أعلاه. وقائمة وودورد مأخوذة من البيان المنشور للبحث.

فئات واسعة	فئات وود ورد
أ- الإنتاج العرضي	I إنتاج الوحدات إلى طلبات الزبون
	II إنتاج النماذج الأصلية
	III صناعة تجهيزات كبيرة من مراحل
ب- إنتاج الطلبية	I إنتاج طلبيات صغيرة لطلبات الزبون
	II إنتاج طلبيات كبيرة
	III إنتاج طلبيات كبيرة على خطوط تجميع
	IV إنتاج متقطع للمواد الكيماوية في مصنع متعدد الأغراض
ج- الإنتاج الكبير	I الإنتاج الكبير
الإنتاج المتدفق	II الإنتاج المتدفق المستمر للسوائل والغازات والعناصر المتبلرة.

13. يمكن مشاهدة أن تحليل وود ورد للإنتاج العرضي يتوافق مع الوصف الذي قُدِّم في الفقرة 3 أعلاه، لكن بإعطاء كل أنواع الإنتاج العرضي الرئيسة عنوانها الخاص، يقدم تحليل وود ورد تمثيلاً أكثر دقة لمجموعة الخيارات. حيث كان إنتاج الطلبية هو المعني يميز تحليل وود ورد أربعة نماذج من إنتاج الطلبية مقارنة مع النموذج الذي وضعناه. فريق وود ورد لا يميز بين الطلبيات الصغيرة والكبيرة التي وضعناها في الفقرة (5) أعلاه فقط، بل يميز أيضاً بين الطلبيات الكبيرة التي تنتجها آلة واحدة أو التي تنتجها مجموعة من الآلات والطلبيات الكبيرة التي تنتجها خطوط التجميع (الأخيرة حسب تعريفنا ستقع في فئة الإنتاج الكبير.) وهي تشمل الإنتاج المتقطع للمواد الكيماوية باعتباره عملية طلب منفصلة أيضاً. وهكذا فمجموعتها

لخيارات الطلبية أكثر شمولاً وتميزاً من الفئة الواسعة التي استخدمناها. وأخيراً، يوضح تقسيم وود ورد الإنتاج الكبير إلى فئتين الفارق الذي وضعناه في تحليلنا بين الإنتاج الكبير والإنتاج المتدفق أو إنتاج العملية.

14. وبالمقارنة، ربما يكون مفيداً أن نفكر أولاً في ما يتعلق بالفئات العريضة حيث نفصل بين خيارات الإنتاج الرئيسة، وثانياً في ما يتعلق بالتقسيم الأكثر تفصيلاً لنرسم صورة أكثر دقة لما يمكن أن يكون محتملاً.

خلاصة

15. حاول هذا الفصل القصير أن يصف المزايا الرئيسة في الأنماط الأساسية لمنظومات الإنتاج ـ الإنتاج العرضي وإنتاج الطلبية والإنتاج الكبير. الإنتاج العرضي يشير إلى إنتاج أشياء استثنائية أو لمرة واحدة تصنع للطلب. هذه الأشياء يمكن أن تكون صغيرة أو كبيرة، وهي تُنتَج حسب ظروف ما هو المناسب في زمن معين، بدلاً من الظروف القياسية. ويكون من الصعب تحقيق كل من التخطيط والتحكم في هذا الشكل من الإنتاج.

16. يشير إنتاج الطلبية إلى الإنتاج في وحدات قياسية في عمليات أو مجموعات. عندما تكمل الدفعة عملية واحدة يمكن أن تنتقل إلى العملية التالية وحسب. والدفعات يمكن أن تنتج للطلب أو للتخزين. إنتاج الدفعة يمكن أن يخطط ويُضبَط نسبياً، لكن المشكلات المتراكمة قد تبرز عندما تغدو دفعات الإنتاج جاهزة للانتقال إلى العملية التالية. يمكن تجاوز هذه المشكلات باستخدام خطوط التجميع، أي الانتقال إلى الإنتاج الكبير.

17. يشير الإنتاج الكبير إلى إنتاج كميات واسعة في وحدات الإنتاج في خط عملية متدفقة، حيث كل خط يتدفق بسلاسة من عملية واحدة إلى التالية حتى الانتهاء. وحيث كان الإنتاج الكبير في عمليات مستمرة هو المعني، تسمى طريقة الإنتاج المتدفق أو إنتاج العملية. طرق الإنتاج الكبير تستدعي التخطيط التفصيلي وإجراءات التحكم الدقيق. ثمة فرصة صغيرة جداً لممارسة المهارات لدى قوة العمل، وقد تمّ تحدي الخط المتدفق في أمكنة عديدة في العالم.

الفصل الأربعون

العوامل المساعدة على الإنتاج

مقدمة

1. يلخص هذا الفصل الميزات الرئيسة للعوامل المساعدة الثلاثة على إدارة الإنتاج - دراسة العمل، تحليل القيمة أو هندسة القيمة ودوائر الجودة. يمكن أن يكون لها تطبيقات في مكان آخر، لكن في الفقرات التي ستلي ستُدرَس في ضوء إسهامها بالإنتاج.

دراسة العمل

2. طُوِّرت نظرية دراسة العمل في الصناعة الأمريكية في عشرينيات القرن الماضي. والمحاولات الأولى المعروفة لتقديم تقييم عقلاني للعمل ومهماته قام بها ف. دبليو تايلر، و"المديرون العلميون" الآخرون، الذين وُصِفَت آراؤهم في الفصل الثالث. ومنذ ذلك الوقت، غدت دراسة العمل جزءاً راسخاً في المشهد الصناعي.

3. وقد عُرِّفت دراسة العمل في أحد المعايير البريطانية (ب. س. 3138) كالتالي:

"مصطلح عام لتلك التقنيات لاسيما دراسة المنهج وقياس العمل، اللتان تستخدمان في فحص عمل الإنسان في كل بيئاته، والتي تفضي بشكل منهجي إلى التحقيق في كل العوامل التي تؤثر على الكفاءة والاقتصاد في الوضع الذي تجري مراجعته لإحداث تحسينات."

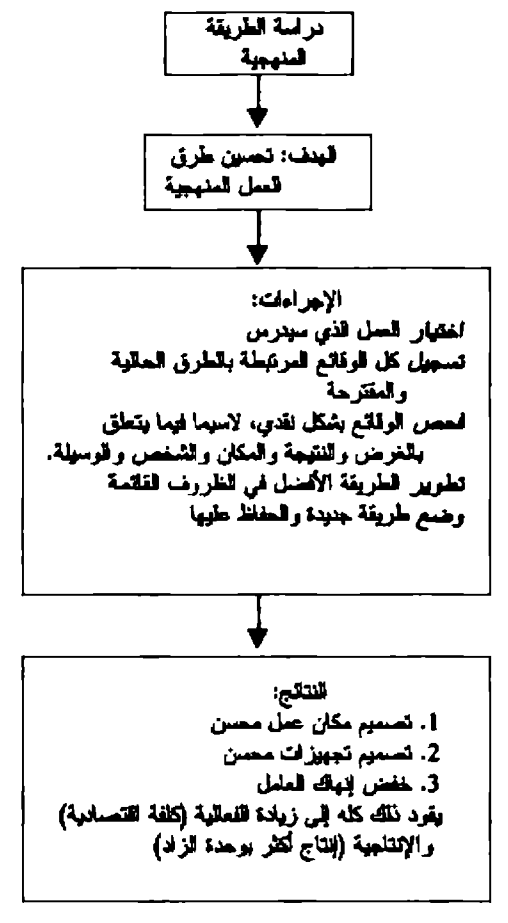
وهاتان التقنيتان الأساسيتان، دراسة المنهج وقياس العمل، تكمل كل منهما الأخرى، ونادراً ما تستخدم إحداهما في معزل عن الأخرى. والممارسة المعتادة هي أن دراسة المنهج لنوع ما يجب أن تسبق فعالية قياس العمل. وسندرس كلاً من هاتين التقنيتين بإيجاز بعد قليل.

4. الأسباب التي تفسر سبب استخدام تقنيات دراسة العمل في الإنتاج تشمل ما يلي:

- للتخلص من العمل غير المجدي،
- لتحسين طرق العمل،
- لزيادة الإنتاج،
- لتحقيق وفر في التكاليف
- لتحسين إنتاجية العمال والآلات.

5. **دراسة الطريقة المنهجية**، هذه التقنية نفسها مكونة من مجموعة تقنيات، تفحص وتسجل بشكل منهجي كل الطرق، الموجودة والمقترحة، المستخدمة في شغل أو عملية ما، بهدف زيادة الكفاءة. ويمكن القول أن دراسة الطريقة المنهجية تحاول الإجابة عن أسئلة ماذا؟ ومتى؟ وكيف. ومن؟ وأين؟ مقابل تأكيد قياس العمل، الذي يسأل كم ستطول؟ ومتى؟ ولذلك، مجال دراسة الطريقة المنهجية، أوسع كثيراً من دراسة قياس العمل.

6. تُستخدَم دراسة الطريقة المنهجية لتساعد الحلول لمجموعة مختلفة من مشكلات الإنتاج. وتشمل هذه المشكلات تلك المرتبطة بمبنى مكان العمل ومعالجة المواد وتصميم الأدوات وتصميم الإنتاج وتصميم العمليات على سبيل المثال. والمقاربة الأساسية لدراسة طريقة ما موضحة في رسم بياني مبسط (الشكل 40.1).



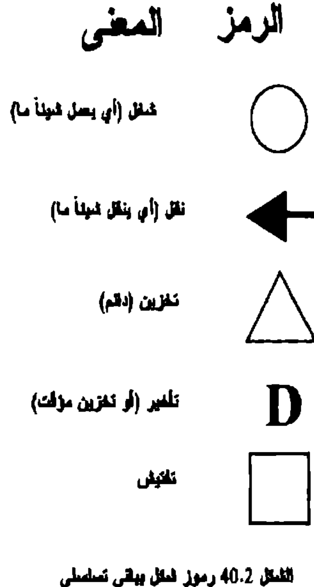
الشكل 40.1، دراسة الطريقة: موجز

7. الإجراءات التي نلاحظها في الرسم البياني هي آلية تحليل عقلاني لطرق العمل. أولاً، هدف العمل أو العملية المختارة. إذا كان أحد الخيارات يجب أن يتم بين أولويتين للاهتمام، فالمرجح أن تكون الفعالية التي لها التأثير الأكبر في التكاليف هي المختارة، لأن إذا أمكن تحسين ذلك، فسوف يتحقق بعض التوفير. ثانياً، سيتم فحص دقيق لكل الوقائع ذات الصلة. وكثير من المعلومات المجمعة في ما يتعلق بدراسة طريقة منهجية ما ستقدم في شكل رسم بياني تسلسلي يستخدم مجموعة قياسية من الرموز لكل الفعاليات والعمليات الأساسية.

الرموز هي المبينة في الشكل 40.2.

يسجل رسم بياني تسلسلي بسيط الفعاليات في الترتيب الذي تحدث فيه، ويحدد الرمز المناسب لكل فعالية، ويشير إلى الوقت الذي استغرقته كل فعالية ويضيف أية ملاحظات قد تكون مفيدة. وبالتالي تسجيل الوقائع بالنسبة لدراسة طريقة منهجية ما هي عمل مفصل كثيراً. والخطوة الثالثة في الإجراءات هي فحص المعلومات التي تمّ الحصول عليها بشكل نقدي، حتى إلى حد التحقيق في هدف الفعالية نفسها. "هل هذه الفعالية ضرورية؟" "هل هذا هو تسلسل الأحداث الأكثر توفيراً في العملية؟" "ما هي الطرق البديلة لإدارة هذه العملية؟" يمكن لهذه الأسئلة وغيرها أن تساعد الشخص الذي يقوم بالدراسة على تقديم الطريقة الأفضل للعمل في النهاية، آخذاً كل الظروف في الحسبان. وإذا تم التصديق على طريقة العمل المنهجية الجديدة هذه، فالمراحل النهائية هي التنفيذ والصيانة اللاحقة والمراجعة.

8. تمت الإشارة في الفقرة السابقة إلى أن الكثير من المعلومات بالنسبة لدراسة طريقة منهجية ما تقدم في شكل رسم بياني تسلسلي. والأشكال والرسوم البيانية المستخدمة في دراسة الطريقة المنهجية هي التالية:

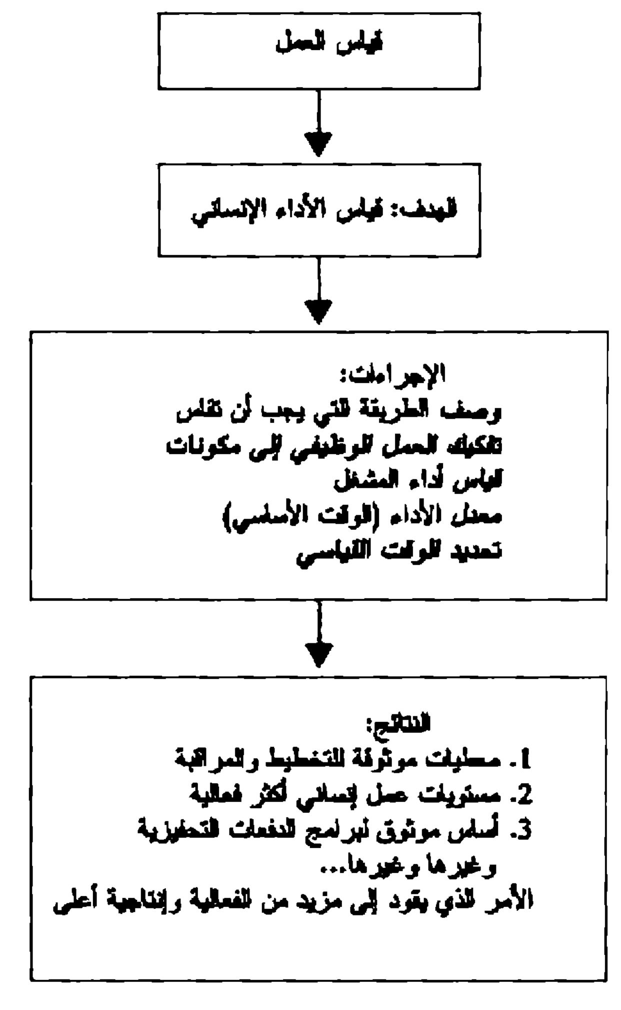


الشكل 40.2 رموز لشكل بياني تسلسلي

- **رسوم الفعالية المتعددة** . هذه رسوم يمكن أن تُسجَّل فعاليات لأكثر من موضوع (مثلاً، العمال، المكنات إلخ) على مقياس زمن مشترك حيث يُسجَّل الوقت على المحور الشاقولي والموضوعات على المحور الأفقي.
- **الرسوم البيانية للتدفق** . هذه رسوم المستوى في ورشة العمل التي تشير إلى المكان الذي تقع فيه كل فعالية على حدة.
- **الرسوم البيانية الخيطية** . تشبه الرسوم البيانية للتدفق، لكن الحركات بين الفعالية تسجَّل بخيط أو شريط تربط ما بين المسامير المولجة في كل نقاط الفعالية على الرسم البياني، وهي تمكن مسارات كل الحركات التي تقع لأن تسجَّل بوضوح، ويمكنها أن تسلط الضوء على الطرق المختصرة.
- **مقياس الدورات الزمنية** . هذا تسجيل فوتوغرافي، يتعقب مسار الحركة على الصفيحة التصويرية، في المبدأ، هذا مماثل للرسم البياني الخيطي، وأكثر فعالية عند تسجيل الحركات القصيرة والسريعة.
- **عناصر الحركة الأساسية للعمل**، التي كشفها فرانك غلبريث في الولايات المتحدة (راجع الفصل 3). تستخدم في ما ندعوه دراسات الحركة الصغرى، وهي دراسات مفصلة في العمل المتكرر.

9. **قياس العمل**. هذه مجموعة من التقنيات، لاسيما دراسة الوقت، الذي يهدف إلى تحديد الوقت الذي يستغرقه عامل مؤهل لينهي عملاً محدداً في مستوى أداء معرَّف. وكما أشرنا أعلاه، تبدأ تقنيات قياس العمل بالإجابة عن أسئلة كم طول الوقت؟ ومتى؟ وعادة ما تتبع أو تتداخل مع دراسة طريقة ما، وتستخدم ليس لتحسين طرق العمل وحسب. بل لتطوير أنظمة التكاليف وبرامج الإنتاج وخطط التحفيز بالإضافة إلى تحديد قدرات الآلة ومستويات تقديم اليد العاملة أيضاً.

10. مثل دراسة الطريقة المنهجية، يمتلك قياس العمل مجموعة نظامية من الإجراءات يجب أن تتبع، وهذه الإجراءات معروضة أدناه. عندما يُربَط قياس العمل بدراسة طريقة ما، يُقدَّم في مرحلة تطوير الطريقة الأفضل، كما هو مبين في الشكل 40.1. والخطوات الأساسية في قياس العمل هي التالية في الشكل 40.3



الشكل 40.3 قياس العمل، مخطط تمهيدي

11. يمكن أن يُرى من الشكل من 40.3 أن هدف قياس الوقت مختلف إلى حد كبير عن هدف دراسة الطريقة المنهجية، التي تستهدف تحسين طرق العمل، بينما يستهدف قياس العمل، قياس أو تقييم أداء العاملين. وفي ملاحقة هدفه، يجب أن يعتمد قياس العمل على

درجة أعلى من المحاكمة الذاتية مما هو مطلوب من أجل دراسة الطريقة المنهجية. وعلى وجه الخصوص، تقييم الأداء وتحديد الوقت القياسي يعتمد بشدة على محاكمة الشخص الذي يقوم بالقياس.

12. تتطلب إجراءات قياس العمل وصف الطريقة المنهجية (أو الوظيفة). كان هذا يتم عادة كجزء من دراسة الطريقة المنهجية. والفكرة هي، أنه إذا كان على شخص ما أن يقيس عملية ما، فيجب أن يكون واضحاً له ما هي العملية! حالما توصف طريقة العملية أو وظيفتها، ومنطقياً، من البداية إلى النهاية، تُفكَّك عندئذٍ إلى مكونات صغيرة جداً بالاستناد إلى الوقت الذي تستغرقه. وهذه المكونات لا تستغرق نموذجياً أكثر من ثلاثين ثانية. ومن خلال تفكيك العمل بهذه الطريقة عندئذٍ يقيس الشخص الذي يجري الدراسة أداء الموظف المعني، فيستخدم بشكل عام ساعة توقيت لهذا الغرض. ويعرف ذلك عادة بأنه دراسة الوقت المباشر مقابل دراسة الوقت غير المباشر (راجع أدناه). وحالما يتم توقيت أعداد كافية من المكونات، يمكننا الوصول إلى الوقت الذي أُنفِق أو الملحوظ، في الوظيفة.

13. الخطوة التالية في هذا الإجراء هي التقييم، وهي الخطوة الأكثر عرضة لأخطاء أو أغلاط المحقق. فالمطلوب من المحقق أن يقيم "المستخدم"، أي أن يقرر سرعة أو بطء عمل المستخدم مقارنة مع مقياس ما. وهذا المعيار عادة هو تقييم المائة القياسي في المعيار البريطاني 3138 الذي هو المكافئ للمعدل العام الذي سوف يعمل العمال المؤهلون بشكل طبيعي وفقه في عمل معين، شريطة أن يعرفوا ويلتزموا بطريقة محددة وشريطة أن يكونوا مدفوعين للعمل بجد في عملهم. وهكذا، إذا حُكِم على مستخدم ما بأنه يعمل ببطء يمكن أن يقدر، لنقل بـ80، مقارنة مع مستخدم آخر تقرر أنه يعمل بسرعة أكبر من العادية يمكن أن يقيَّم بـ 115، على سبيل المثال. وعلى نحو واضح، إذا كان الشخص الذي يقوم بالقياس غير مجرب نسبياً في دراسة العمل، وغير معتاد على الوظيفة التي قُيِّمت، فإن احتمال الوصول إلى تقييم خاطئ عالٍ جداً. يجعل تقييم الوظيفة بالإمكان ترسيخ الوقت الأساسي، باستخدام الصيغ التالية:

$$\text{الوقت الأساسي} = \frac{\text{الوقت الملحوظ} \times \text{التقييم}}{\text{التقييم القياسي}}$$

على سبيل المثال، إذا كان الوقت الملحوظ لمستخدم ما بالنسبة لمكون خاص يساوي 0.30 دقيقة، وقيّم بأنه 115، عندئذٍ يكون الوقت الأساسي كالتالي:

$$\text{الوقت الأساسي} = \frac{115 \times 0.30}{100} = 0.345 \text{ دقيقة}$$

14. للوصول إلى الوقت القياسي للوظيفة، يُضاف عدد من العلاوات إلى الوقت الأساسي. وتصمم هذه العلاوات لتلائم احتمالات مثل الاسترخاء، جمع المواد أو الأدوات، والتأخير الذي لا يمكن تجنبه، على سبيل المثال. وهذا مجال آخر لقياس العمل حيث يجب تقديم الأحكام الذاتية، وحيث الشخص الذي يقوم بالدراسة قد يتعرض لضغوط شديدة من المستخدمين ليسمح لهم بوقت أطول لهذه العلاوات ليس أقل.

15. حيث تنجز دراسة غير مباشرة للوقت ـ ذلك يكون حيث الوقت المشغول على الورق دون مراقبة المستخدمين ـ تكون التقنيات التالية هي الأكثر استخداماً بشكل عام: التوقيت المركب، دراسة وقت الحركة المفروضة مسبقاً والتقدير التحليلي. ويمكن وصف ذلك بشكل مختصر كالتالي:

الوقت المركب

هذه تقنية للحصول على الأوقات الأساسية للوظائف الجديدة التي لا تمتلك وقتاً مدروساً في السابق وحيث لا يكون الظرف عملياً (مثلاً بسبب قيود الوقت) لإجراء دراسات وقت

مباشرة. في تطوير الأوقات المركبة (أو المجمَّعة)؛ يُفكّك العمل الوظيفي إلى عناصر، بتتبع دراسة الرسوم التي تشملها. تحدد أوقات العنصر على أساس التجربة السابقة باستخدام سجلات من دراسات جاهزة. وبالتالي، مفتاح التوقيت المركّب هو وجود سجلات سابقة مناسبة لدراسات مباشرة مبكرة. وقد أثبتت أنها طريقة جديرة بالثقة ومتماسكة لأعمال كثيرة.

دراسة وقت الحركة المحددة مسبقاً

هذه التقنية وفقاً للمعيار البريطاني 3138، هي تقنية تتأسس الأوقات فيها على حركات الإنسان الأساسية (مصنفة وفقاً لطبيعة الحركة والظروف التي تجري فيها). تستخدم لبناء الوقت لعمل وظيفي ما في مستوى أداء محدد، وهي تختلف عن التوقيت المركب في أنها لا تهتم بعناصر العمل الوظيفي بل بالحركات الأساسية التي تشكل الأساس لكل عنصر عمل وظيفي. حيث تهتم دراسة وقت الحركة المحددة مسبقاً بالأجزاء المشتركة الأدنى في العمل الذي ينجزه العاملون. والطريقة الأكثر أهمية، حتى تاريخه، لدراسة وقت الحركة المحددة مسبقاً معروفة باسم قياس وقت الطرق التي تستند إلى عدد صغير من حركات اليد والعين والحركات الأخرى التي قامت عليها الأوقات العامة للعمال المهرة.

التقدير التحليلي

كما يشير اسمه، التقدير التحليلي شكل من التخمينات المحسوبة، إنها التقنية الأكثر ذاتية المستخدمة في قياس العمل، وبالتالي الأقل جدارة بالاعتماد. وهي تشمل تفكيك عمل وظيفي ما إلى عناصر أكبر من المعتاد وتخصيص الأوقات الأساسية على أساس معرفة المقيِّم بالعمليات والمهارة في تقدير الأوقات. وتستخدم هذه الطريقة في الأعمال الوظيفية غير الدائمة.

تحليل القيمة (هندسة القيمة)

16. هذه تقنية تحليلية أخرى تستخدم على نطاق واسع، لاسيما في الأعمال الهندسية،

ومن هنا جاء الاسم البديل. إنها مثل دراسة الطريقة المنهجية في مقاربتها. والغرض من تحليل القيمة هو معاينة وظيفة منتج ما نقدياً في ما يتعلق بتحقيق تلك الوظيفة بالكلفة الأدنى منسجمة مع موثوقية الوظيفة. وهكذا فتحليل القيمة يهتم بتحديد العلاقة بين التكاليف وموثوقية الوظيفة.

17. مراحل تحليل القيمة هي التالية نموذجياً:

- اختيار المنتج الذي يجب أن يُدرَس.
- تحديد وظيفة وتصميم وكلفة المنتج (بما فيها المكونات).
- تطوير تصاميم بديلة للمنتج لانجاز الوظيفة نفسها بالكلفة الأدنى، أي تصاميم قيمة أعلى.
- تقييم التصاميم البديلة.
- تبني التصميم الأفضل، أي التصميم القادر على أداء الوظيفة المطلوبة بشكل موثوق لكن بالكلفة الأدنى.
- تنفيذ التصميم ومراجعة النتائج.

وعادة ما ينجز هذه العملية فريق متعدد الاختصاصات مكون مما يلي: محلل/ مهندس قيمة، مصمم سلعة، محاسب كلفة، ممثل إنتاج ومدير شراء.

18. يطبق تحليل القيمة في أغلب الأحيان على الإنتاج الكبير أو على عمليات إنتاج خط التجميع، حيث يتم إنتاج عدد كبير من الأشياء، وحيث التوفيرات في الكلفة الهامشية يمكن أن تؤدي إلى توفيرات كبيرة بشكل عام. الشكل 40.4 يقدم رسماً إيضاحياً لهذه النقطة، ويشير إلى التأثيرات في لغة التوفيرات الكمية والتوفيرات في القطعة بعدد قليل من البنسات أو حتى أجزاء من البنس.

	كلفة البند	توفير الكلفة الأفضل	%	الحجم السنوي	التوفيرات الإجمالية
البند 1	1.00 جنيه	0.15 جنيه	15	50.000	7.500 جنيه
البند 2	0.25 جنيه	0.01 جنيه	4	4 مليون	40.000 جنيه

الشكل 40.4. تحليل القيمة: مثال على توفيرات الكلفة

19. فوائد تحليل القيمة هي أنها تشجع وعي الكلفة والبحث عن تصاميم ومواد بديلة وغير ذلك، وتسمح أيضاً بتسعير تنافسي أكبر. ومع ذلك يتطلب ذلك إنتاجاً كبيراً يظهر فائدته الكبيرة، ويجب، إلى حد معين، مضاعفة العمل الذي ينجز في مرحلة تصميم منتج ما.

دوائر الجودة

20. تطوير ما يدعى "دوائر الجودة" ظاهرة جديدة. دوائر الجودة مجموعات صغيرة مكونة من ثمانية إلى عشرة مستخدمين، يجتمعون على قاعدة منتظمة لمناقشة المسائل اليومية مثل الجودة والإنتاجية والأمان، بهدف (1) القيام بتحسينات و (2) تنظيم تنفيذها. والهدف الثاني مهم، بما أنه يتضمن درجة من صناعة القرار في المستويات الدنيا الجديدة لمعظم أوضاع العمال اليدويين. في الماضي لم تكن مشاركة المستخدم في البدء بتغييرات على المستوى الأدنى تبرز إلا من خلال لجان الإنتاجية الرسمية أو من خلال برنامج تقترحه الشركة. مع دوائر الجودة، ثمة محاولة لتفويض سلطة حقيقية للمستخدمين العاديين ليس لتقديم اقتراحات تتعلق بالجودة وغيرها وحسب، بل بتنفيذ تلك المقترحات أيضاً.

21. عضوية دوائر الجودة اختيارية، لكنها عادة تتكون من عدد من العاملين في الإنتاج ومراقب أو مفتش، أو يمكن أن تتكون من مزيج من مستخدمين مهرة وغير مهرة بالإضافة إلى عامل أو عاملين متخصصين في الإنتاج مثل مهندس الجودة والمفتشين. وتختار كل مجموعة قائدها الخاص وعادة ما تقدم المؤسسة المعنية التدريب لهؤلاء القادة في موضوعات مناسبة (إدارة النقاش، مراقبة الجودة وغير ذلك).

22. نموذجياً، سوف تتبنى دائرة الجودة المقاربة التالية في مهمة عملها:

- تحديد وتوضيح المشكلات في وضع العمل المحلي،
- اختيار مشكلة للحل (مثلاً معدلات الهدر)،
- وضع هدف واقعي للتحسين (مثلاً تقليص الهدر بمعدل 15% في الأشهر الاثني عشر التالية)،
- وضع خطة، بالإضافة إلى جدول زمني لإنجاز الهدف،
- اقتراح خطة للإدارة المحلية،
- تنفيذ الخطة واختبار ذلك،
- مراجعة الخطة، حيث يكون ضرورياً، ومراقبة النتائج.

23. تدعو المؤسسات التي تشغل دوائر الجودة إلى رؤيتها وسيلة لإنجاز مشاركة المستخدمين على مستوى العاملين في الإنتاج. هي ليست أدوات بشكل أولي للعمل من أجل تقليص الكلفة، على الرغم من أنها قد تكلف رقماً كبيراً في نقاشاتها. تشير المسوح في اليابان، على سبيل المثال، حيث تستخدم دوائر الجودة على نطاق واسع إلى أنه حيثما تكون التكاليف واحدة في معظم موضوعات النقاش الأساسية في الدوائر، فثمة موضوعات أخرى عديدة لها الأهمية نفسها، مثل الجودة واستخدام الأجهزة، والكفاءة والأمان.

24. فوائد دوائر الجودة هي:

- وعي أكبر لمشكلات قسم الإنتاج لدى أعضاء الدائرة،
- ثقة في النفس أكبر بمعالجة المشكلات وتوليد حلول من طرف أعضاء الدائرة،
- إنتاجية محسنة و/أو جودة محسنة، و
- دافع محسَّن على صعيد قسم الإنتاج.

الفصل الحادي والأربعين

التكنولوجيا الجديدة في الإنتاج

مقدمة

1. ما هي التكنولوجيا الجديدة في الإنتاج؟ يمكن أن نلخص الإجابة عن ذلك بأنه "الاستخدام الانتقائي لأجهزة الكومبيوتر والالكترونيات الصغيرة في التخطيط وجلب الموارد ورقابة عملية الإنتاج، من مرحلة التصميم إلى إتمام المنتج." ويعني هذا في الممارسة تطوير واستخدام واحد أو أكثر مما يلي:

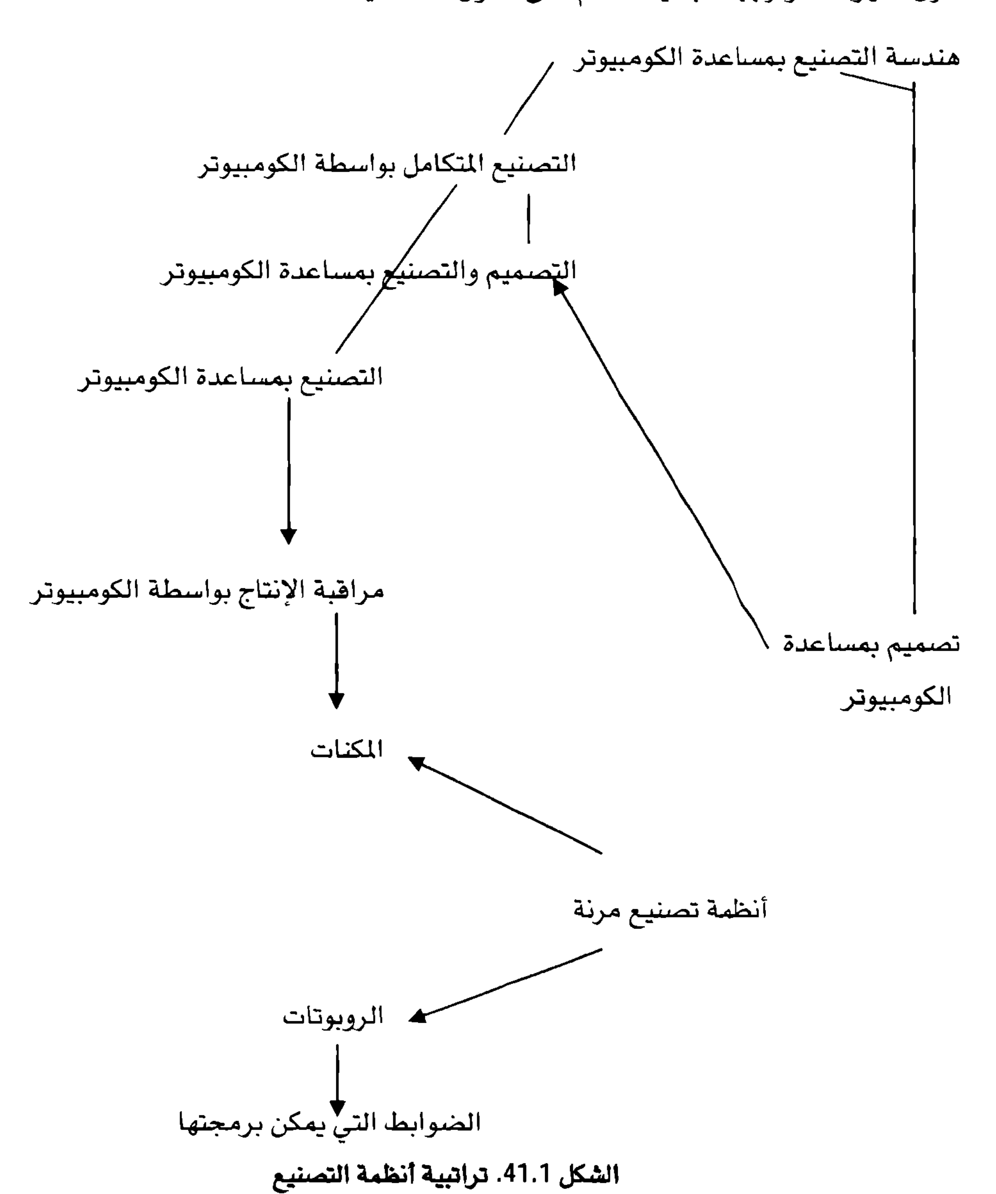
- أجهزة الكومبيوتر لمراقبة الإنتاج،
- التصميم بمساعدة الكومبيوتر،
- التصنيع بمساعدة الكومبيوتر،
- الروبوتات،
- أجهزة قياس العملية والتحكم.

2. يمكن جمع الاستخدامات أعلاه في طرق مختلفة لتشكيل:

- التصنيع المتكامل بواسطة الكومبيوتر،
- التصميم الهندسي بمساعدة الكومبيوتر و
- أنظمة التصنيع المرنة

ثمة في الوقت الحاضر قدر أكيد من الارتياح حول ما يجب أن تشير إليه أنظمة التصنيع المدمجة هذه. في هذا الفصل ستفهَم بمعنى أن يمتلك كل بند العلاقة التالية مع البند الآخر (راجع الشكل 41.1).

وكل من هذه البنود سيوصف باختصار في الفقرات التالية. وسينتهي هذا الفصل بخلاصة حول تأثير التكنولوجيا الجديدة العام على الدول الصناعية.



الشكل 41.1. تراتبية أنظمة التصنيع

أجهزة الكومبيوتر ومراقبة الإنتاج

3. ما يربو على 70% من أجهزة الكومبيوتر في الوقت الحالي التي تستخدم في مصانع بريطانيا هي أجهزة كومبيوتر صغيرة، والعديد من استخداماتها الأساسية مبينة في هذا الفصل. ربما الاستخدام التقليدي لأجهزة الكومبيوتر في التصنيع يجب أن يكتشف في معالجة المعلومات من أجل تخطيط الإنتاج ومراقبته. وبرامج مراقبة الإنتاج النموذجية التي تعالجها أجهزة الكومبيوتر تشمل مراقبة المخزون، طلبات المبيعات، طلبات الشراء، برمجة الآلات، تخطيط الاستطاعة، قوائم الآلات اليدوية، برمجة العمل.

4. الفوائد الأساسية لهذه الاستخدامات هي:

- تحسن رقابة عملية الإنتاج،
- تجعل استخدام المصنع والتجهيزات أكثر فعالية،
- تمكن عدداً من البنود من أن يحتفظ بها كمخزون أو كعمل يجري،
- تقلص تكاليف العمل،
- تسرع التسليم من خلال تقليص وقت الانتظار بين العمليات.

وبشكل عام، الشركات التي تستخدم الكومبيوتر في تخطيط الإنتاج ورقابته يمكن أن تتوقع أن ترى مكاسب ملحوظة في الإنتاج عبر استخدام أفضل للمكنات وعدد عاملين أقل.

التصميم بمساعدة الكومبيوتر

5. يشير التصميم بمساعدة الكومبيوتر إلى استخدام نظام يستند إلى الكومبيوتر لنقل المفاهيم الهندسية إلى تصميمات هندسية بواسطة برامج تربط (I) مبادئ التصميم و (II العوامل المتغيرة الرئيسة (مثلاً حجم الإنتاج، الشكل إلخ). وهذه البرامج قادرة على تقديم تمثيلات ثلاثية أبعاد على الشاشة. ويمكن لهذه التمثيلات أن تدور عبر عدد من منظورات مختلفة. وهذا الشكل من نمذجة الكومبيوتر مفيد إلى حد كبير في عملية التصميم، بما أنه

يجعل القيام بالتغييرات التفصيلية ممكناً، ويجعل من الممكن قياس تأثيراتها بسرعة ودقة.

6. إعداد مسودة بمساعدة الكومبيوتر عملية مرتبطة بالتصميم بمساعدة الكومبيوتر، وهو نظام يعتمد على الكومبيوتر في نقل المفاهيم الهندسية والتصميمات إلى رسوم ذات بعدين للاستخدام في عملية التصنيع. تكلف أنظمة إعداد مسودات بمساعدة الكومبيوتر عالياً في الوقت الحاضر ولا يمكن تبريرها إلا حيث (1) هناك نقص مزمن بالرسامين المهرة، أو (2) حيث ينتج النظام نتائج زيادة كبيرة إلى درجة أن عملها الذي رفض في السابق يمكن أن يعرض للبيع الآن.

7. يجعل التصميم بمساعدة الكومبيوتر وأنظمة إعداد الرسوم الشركات قادرة على أن تعوض النقص في الكادر المؤهل بالجمع بين الكمبيوتر وعدد صغير من الناس لانجاز قدر من العمل أكبر كثيراً مما كان ممكناً زمن استخدام الطرق التقليدية. الفائدة الإضافية لمثل هذه الأنظمة هي أنها تقدم قوائم مفيدة تنشأ عن عملية التصميم والرسم الأولي مثل معطيات عن قوائم الأجزاء ومتطلبات المواد والبرامج المرسلة ببرقيات وغيرها من معطيات صناعية مناسبة.

التصنيع بمساعدة الكومبيوتر

8. التصنيع بمساعدة الكومبيوتر مصطلح عام يشير إلى أي نظام إنتاج يراقب فيه معمل صناعي وتجهيزات التجريب بالكومبيوتر. والتصنيع بمساعدة الكومبيوتر أكبر من مجرد قطع معادن. إنه يضم عمليات هندسية مثل اللحام والتجميع والطلاء. والتصنيع بمساعدة الكومبيوتر يمكن استخدامه بشكل خاص في العمليات التي تكون فيها الأجزاء معقدة والدقة حاسمة. ويمكن أن يتوقع من نظام التصنيع بمساعدة الكومبيوتر أن ينجز ما يلي:

- إنتاجاً أكثر سرعة للأجزاء،
- مستوى جودة منتج عالياً باستمرار،
- الاستجابة ضمن قدرات على التحمل قريبة جداً

• القدرة على إنجاز مستويات إنتاج عالية حتى عندما لا يكون الحرفيون المهرة متوفرين كفاية.

9. إحدى السمات الهامة للتصنيع بمساعدة الكومبيوتر هي أن برنامجه يولد أشرطة رقابة رقمية لرقابة الكومبيوتر للمكنات (أجهزة كومبيوتر رقابة رقمية للمكنات) وروبوتات. الرقابة الرقمية لأدوات المكنة ليست جديدة. وما هو جديد قدرة برنامج كومبيوتر على تقديم مرونة أكبر كثيراً للطريقة التي تستطيع فيها المكنة المراقبة رقيماً أن تعمل. في الماضي كان على هذا أن يعمل على عملية خطوة بعد أخرى، لكن الآن يمكن دمج عمليات عديدة معاً بواسطة الكومبيوتر. وثمة فائدة أخرى هي أن البرامج يمكن أن تعدل بسهولة كبيرة عبر نظام رقابة بالكومبيوتر. يتضمن العمل النموذجي الذي تعالجه الرقابة الرقمية بواسطة الكومبيوتر أعمال الخراطة والحفر والتسوية والصفائح المعدنية. وقد وُجِد أن استخدام هذه المكنات يقود إلى إنتاجية محسنة جداً على حساب تقليص التجهيزات في ما يخص وضع الأدوات، أحد الأمثلة للتصنيع بمساعدة الكومبيوتر هو نظام التصنيع المرن الذي سنصفه باختصار.

أنظمة التصنيع المرن

10. نظام التصنيع المرن هو النظام الذي تستخدم فيه مجموعة صغيرة (أو خلية) في أدوات مراقبة رقمياً بواسطة الكومبيوتر بطريقة منسقة لإنتاج عناصر دون تدخل يدوي في عمله طلبية صغيرة ما، والهدف في هذه الحالة هو عكس صورة الإنتاجية المكنة على مقياس كبير وأنظمة مؤتمتة بالكامل. ونظام الإنتاج المرن النموذجي يتكون مما يلي:

• مجموعة أدوات رقابة رقمية كل واحدة ذات استطاعة لتصنيع مجموعة من الأجزاء،
• عدد من الروبوتات و/أو حوامل العمل المراقبة سلكياً،
• محطة رقابة بالكومبيوتر.

11. تقديم مثل هذه الأنظمة باهظ الكلفة، لكن حيث يُبرَّر يمكن أن يقود إلى:

تقليص العمل بالتدريج،
تقليص مستويات المخزون،
أوقات أسرع في حجم المواد المصنعة،
تغيير أسرع مع الزمن
تكاليف أقل للقطعة

الروبوتات

12. تعبير "روبوت" مشتق من كلمة في اللغة التشيكية تعني (العمل). وفي الاستخدام الحديث تعني كلمة "روبوت" مكنة يمكن برمجتها تستطيع أن تنسخ مجموعة محدودة من الأفعال الإنسانية. معظم الروبوتات التي تستخدم في العالم معروفة بمكنات "الجيل الأول"، التي هي بشكل أساسي أذرع آلية تستخدم لمهمات العمل المتكررة مثل التعبئة الآلية، اللحام المعدني النقطي، عملية القولبة الحرارية/ الطلاء الرذاذي. كان ثمة في عام 1984 نحو 2500 روبوت صناعي في المملكة المتحدة، وبحلول عام 2001 ارتفع هذا الرقم إلى 19.000 روبوت (المصدر: الأتمتة البريطانية ورابطة الروبوت). النمو الكبير في استخدام الربوت نموذجي في كل الاقتصاديات المتقدمة. وما لم يتغير استخدام الروبوتات، الذي هو بالدرجة الأولى نفسه الآن كما كان قبل خمسة عشر عاماً. فلا يزال المستخدمون الأكبر للروبوتات هم صانعو السيارات ومزودو قطع السيارات، ولا تزال تطبيقاتها يهيمن عليها اللحام المعدني النقطي، اللحام باستخدام القوس الكهربائي، ومعالجة المواد. وتميل صناعات أخرى إلى استخدام الروبوتات في معالجة المواد والتعبئة الآلية في بالات وعمليات التغليف والتعبئة الآلية، وعمليات الختم/ التغرية. أحد التطبيقات العسكرية المعروفة هو استخدام الروبوتات من أجل تحديد السيارات المفخخة وتعطيلها.

13. يمكن أن تستخدم الروبوتات الأكثر تطوراً (نماذج الجيل الثاني) في عمليات أكثر تعقيداً من تلك التي أشرنا إليها أعلاه. وهذا لأنها زودت بقدرات على الإحساس محسنة، لاسيما حواس "البصر" و"الشم" و"اللمس". ففي صناعة السيارات، على سبيل المثال، تستخدم

هذه الروبوتات لتكييف الواقيات الهوائية وتحديد موضع التسريبات التجريبية من هياكل السيارات الكاملة. جاء في أحد التقارير الحديثة للجنة الاقتصادية الأوروبية التابعة للأمم المتحدة[1] حول أعمال الروبوتات في العالم أن مخزون العالم من الروبوتات هو 760.000 على الأقل منها 360.000 في اليابان و 220.000 في الاتحاد الأوروبي ونحو 100.000 في أمريكا الشمالية. في أوروبا المستخدم الرئيس بلا منازع هو ألمانيا مع المملكة المتحدة في أدنى القائمة. وأظهر التقرير أيضاً أن سعر الروبوتات انخفض بأكثر من 40% في الفترة من عام 1990 إلى عام 2000، حيث تحسن أداؤها وفعاليتها كثيراً في جوانب مثل دقة التكرار وعدد الأشكال المختلفة التي يمكن أن تستخدم واستطاعة الذاكرة (التي زادت بنسبة (400%).

14. الأسباب الرئيسة التي تفسر تقديم الشركات للروبوتات إلى معامل التصنيع هي التالية:

- يشغلها المنافسون،
- يمكن تشغيلها في الأعمال التي يتأفف منها العمال لأنها مكررة أو قذرة أو صاخبة،
- يمكن تشغيلها في مهمات العمل الخطرة مثل معالجة المواد المشعة أو الفيروسات الخطرة،
- تساعد على تقليص تكاليف الإنتاج، لأنها إذا برمجت لمرة واحدة، تغدو دقيقة على نحو لا يتعب وهكذا يتفرغ العمال المهرة لمهمات عمل أخرى،
- إنها شرط ضروري مسبق لأية شركة تنوي العمل باتجاه تبني أنظمة عالية الأتمتة مثل نظام التصنيع المرن والتصنيع المتكامل بواسطة الكومبيوتر (راجع الفقرات التالية)،
- يمكن أن تُعدّ لتحل محل النقص في الفنيين المهرة، الذي يحتمل أن يحدث على نحو متزايد حيث عدد السكان يتناقص في الدول المصنعة، وعدد الشباب قليل لرعاية السكان المتقدمين في العمر.

---

[1] United Nations Economic Commission for Europe (2002), *World Robotics 2002*, United Nations, Geneva.

قياس العملية وأجهزة الرقابة والضبط

15. يستخدم قياس العملية المستندة إلى معالجات صغيرة وأجهزة الرقابة والضبط بالدرجة الأولى في الأوضاع التي يكون فيها القياس والتحليل في المواد الكيميائية والغازات والسوائل والمواد الصلبة مهماً. يمكن للأجهزة أن تراقب وتسجل متغيرات مثل التدفق، الضغط، الحرارة ومستويات التركيب. في عملية صناعة الاسمنت، على سبيل المثال، يستطيع المراقب المعروف باسم مقياس الطيف الضوئي أن يحلل عينات من المنتج ويقدم تحليلاً كيميائياً كاملاً لسبعة مكونات أكسيد كيميائية في المادة.

16. غالباً ما تكون أجهزة قياس العملية سهلة الاستخدام نسبياً، لا تتطلب مشغلين عالي التأهيل ويمكنها أن تنجز مجموعة واسعة من الرقابة ونشاطات الاختبار. يمكن للجهاز الجديد لفحص أجهزة الهاتف أن يقوم آلياً بأكثر من 40 اختباراً على الجهاز في ساعات قليلة، في حين كان سيستغرق اختبار كهذا باستخدام الطرق السابقة عدة أيام.

أجهزة الرقابة والضبط التي يمكن برمجتها

17. أجهزة الرقابة والضبط التي يمكن برمجتها هي أجهزة تستند إلى معالجات صغيرة قادرة على القيام بمجموعة كبيرة من وظائف التحويل والرقابة والإشارة. وإذا ما أُمكن تركيبها في آلة خاصة أو جزء من مصنع معالجة، يمكن أن تُربَط بجهاز كومبيوتر مضيف وتنجز مجموعة من وظائف الرقابة والتبليغ خلال العمليات. وفي المصانع الكبيرة قد يتم تركيب عدد من هذه الأجهزة للرقابة والضبط لمراقبة وضبط المراحل المختلفة في العملية. وغالباً ما توجد أجهزة الرقابة والضبط في صناعات مثل الصناعات البتروكيميائية وصناعة القرميد ومعالجة الأطعمة

أنظمة التصنيع بمساعدة الكومبيوتر (CAD/CAM)

18. ترتبط أنظمة التصنيع بمساعدة الكومبيوتر CAM التي وصفت تواً على نحو وثيق

بالتصميم بمساعدة الكومبيوتر أو الرسم الأولي بمساعدة الكومبيوتر أيضاً الذي أشير إليهما في الفقرتين 5 و 6 أعلاه. حيث يتم الدمج بين هذين النظامين سيشار اليهما عادة بأنهما نظام CAD/ CAM، وبلا شك سيغدو ذلك نموذجاً قياسياً للمستقبل.

19. فوائد CAM/ CAD يمكن أن تلخص كالتالي:

- حسنت إنتاجية المصممين والمعدين كثيراً (مثلاً الرسوم تنتج في ربع الزمن الذي كانت تستغرقه باستخدام الطرق التقليدية)،
- تقليص قائمة المشاريع المنتظرة للمعالجة في دائرة التصميم،
- القدرة على الإعلان عن عمل كان يستبعد سابقاً نتيجة النقص في الطاقم المؤهل،
- تطوير معايير تصميم موحدة في كل أرجاء المؤسسة،
- اتساق المواصفات وإزالة الأشياء غير المنسجمة بين الرسوم،
- القدرة على تعديل التصاميم/ الرسوم لتأخذ بالحسبان التكييفات أو التحسينات،
- أوقات الإنتاج الأكثر قصراً تقود إلى تخفيض حجوم الدفعة المثلى وإلى تغييرات في خطوط الإنتاج أكثر سرعة،
- جودة ومتانة محسنة في المنتجات الجاهزة،
- رقابة جودة مبسطة من خلال الاختبار والإشراف الآلي باستخدام مواصفات محمَّلة مسبقاً على الكومبيوتر.

20. على الرغم من الفوائد الكبيرة للتصميم والإعداد بمساعدة الكومبيوتر فإنه لأمر مدهش أن كثيراً من الشركات البريطانية لم تستخدمه بعد، والجواب يبدو أنه يكمن في واحد أو أكثر من الأسباب التي تقدمها الشركات لعدم تقديمها تصميماً أو إعداداً بمساعدة الكومبيوتر

- مثل هذه الأنظمة باهظة التكاليف إلى حد بالغ لتركيبها، وقد لا تقدم فوائد ذات حجم كافٍ بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم،
- ثمة شركات كثيرة غير واعية لفوائد أنظمة التصميم والإعداد بمساعدة الكومبيوتر،
- غالباً ما تفتقر الإدارات إلى الثقة بالنفس لدمج مثل هذه الأنظمة المتطورة إلى مجالات إنتاجها،

- تضمينات تقدم نظامي التصميم والإعداد بمساعدة الكومبيوتر بالنسبة لطاقم الموظفين يمكن أن تكون مثبطة للهمة، تتطلب من الشركات أن توظف طاقماً مؤهلاً إضافياً، وتعيد تدريب مراتب كثيرة من الطاقم الحالي وتطوير أنظمة مدفوعات جديدة لتتعامل مع كل التغييرات الوظيفية.

التصنيع المتكامل بواسطة الكومبيوتر CIM

21. يشير التصنيع المتكامل بواسطة الكومبيوتر CIM إلى التكامل والتنسيق في كل جوانب التصنيع من التصميم وتخطيط المصنع وتصميم المنتج والمكونات، عبر المعالجة ومراقبة الإنتاج إلى التأكد من الجودة وتسليم الدفعة النهائية. قد تُرى الأمثلة الحالية في معامل صناعة السيارات الحديثة، حيث طلبات البائع لموديلات محددة تغذي كومبيوتر رئيس، وبالتالي تُحوَّل إلى الإنتاج للتصنيع وفقاً لطلبات البائعين بالنسبة للون وحجم المحرك وغير ذلك. مثل هذا النظام الذي يجمع بين إجراءات الإرسال والتسليم بالإضافة إلى مراقبة مستويات المخزون ومجموعة من المعلومات الأخرى عن الإنتاج والتسويق. نظام التصميم بواسطة الكومبيوتر ونظام الإعداد بواسطة الكومبيوتر: نظامان متقدمان بذاتهما، لكنهما بالإجمال أصغر حجماً من نظام التصنيع المتكامل بواسطة الكومبيوتر. تجهيزات نظامي التصميم والإعداد بواسطة الكومبيوتر CAD و CAM يمكن أن تستخدم في طريقة تدريجية وتخفق في حصد الفوائد الكاملة للتكنولوجيا الجديدة. لكن مع دمج نظام التصنيع الإجمالي تكون النتائج الأكبر ممكنة، ومن أجل التصنيع الكبير الحجم ستغدو على الأرجح هي المعيار في المستقبل.

العمل الهندسي بمساعدة الكومبيوتر

22. هذا مصطلح عام آخر لايشمل الصناعة المتكاملة بواسطة الكومبيوتر وحسب، بل يشمل أيضاً تحليل التصميم وبرنامجاً آخر يستخدم في الأنظمة المكونة بمساعدة الكومبيوتر أيضاً. في الشكل الأصلي السابق (الشكل 41.1) يأتي هذا البند في رأس تراتبية أنظمة التصنيع المستندة إلى الكومبيوتر.

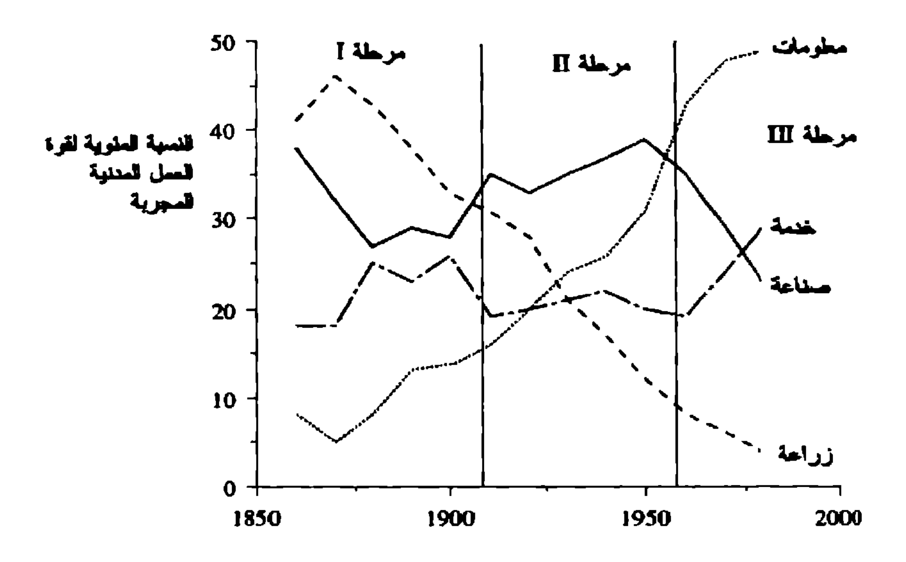
تأثير التكنولوجيا الجديدة

23. في المصطلحات الاقتصادية الخالصة، يرجح أن ينتج التأثير على التصنيع من التكنولوجيا الإلكترونية الصغيرة الجديدة تهديدات كثيرة كما يقدم فرصاً، لاسيما للدول الصناعية المتقدمة. وثمة أسباب عديدة تفسر السبب الذي قد يجعل الأمر يحدث هكذا، وهي:

- تكنولوجيا الإلكترونيات الصغيرة متوفرة لاقتصاديات الشرق الناشئة كما هي متوفرة للاقتصادية القوية في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا الغربية،
- تمتلك الاقتصاديات الناشئة تكاليف عمل أقل كثيراً من الدول المتقدمة ولذلك ستكون قادرة على المنافسة بقوة أكبر من أجل التجارة العالمية في مجموعة واسعة من السلع المصنعة،
- حيثما يرجح في الاقتصاديات الناشئة أن تقود التكنولوجيا الجديدة إلى فرص تشغيل أكبر يرجح أن يكون العكس في الدول المتقدمة، حيث مستويات التشغيل تنخفض في التصنيع في كل حال،
- ومع ذلك أية دولة لا تتبنى التكنولوجيا الجديدة ستخفق في المنافسة في الأسواق الدولية من أجل السلع المصنعة، وعلى الأرجح أن تنتهي مثل متحف للتاريخ الصناعي،
- لكن يمكن القول بشكل عام، ستأتي المكاسب الأكبر من التكنولوجيا الجديدة من الإنتاجية الزائدة وجودة المنتج المحسنة.

24. يرجح أكثر أن يكون استخدام تكنولوجيا الإلكترونيات الصغيرة في الحياة الاقتصادية في الدول الصناعية المتقدمة ناجحاً في استثمار معالجة المعلومات. يوضح الشكل 41.2 تراجع دور الصناعة وتزايد دور معالجة المعلومات في اقتصاد متقدم، في هذه الحال الولايات المتحدة الأمريكية. يبين الشكل أنه منذ خمسينيات القرن العشرين، كانت الصناعة تتراجع في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما، في المقابل كانت نشاطات معالجة المعلومات تتزايد بحدة منذ أربعينيات القرن الماضي (مجيء الكومبيوتر). وسيكون التحدي بالنسبة للدول المتقدمة بلا شك هو أن تبقي على صناعة تحويلية قابلة للحياة، مع أنها أصغر كثيراً تستند إلى الأفضل في التكنولوجيا الجديدة.

الشكل 41.2، نحو اقتصاد معلومات النموذج المتغير في الاستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية 1860-1980.



يبين المخطط البياني أنّ نحواً من نصف قوة العمل المدنية في أمريكا أخذت تعمل في حقل المعلومات. والأشياء متماثلة في أوروبا الغربية، حيث نسبة كبيرة من قوة العمل في الخدمة المدنية تنخرط أيضاً في توليد وتسجيل ومعالجة المعلومات ونقلها في هذا الشكل أو ذاك.

المرحلة I وصفت أنها الاقتصاد الزراعي،

المرحلة II الاقتصاد الصناعي،

المرحلة III الاقتصاد المعرفي

المصدر: مكتب إحصائيات العمل ـ الولايات المتحدة.

الشكل 41.2 في اتجاه اقتصاد المعلومات ـ النموذج المتغير للتشغيل في الولايات المتحدة بين عامي 1960 و1980

مديرية شؤون الموظفين

ثمة تسعة فصول في هذا القسم حول إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. والتأكيد فيها جميعاً على نشاطات المتخصصين في الشؤون الإدارية وإدارة التدريب، فتعبير "إدارة الموارد البشرية" يشمل مجموعة واسعة من النشاطات، بما فيها جوانب قيادة الفريق مثل معالجة الشكاوى واستشارة المستخدم. حيث يقدم الفصل 42 وظيفة إدارة شؤون الموظفين، ويعالج الفصل 43 موضوع التوظيف والانتقاء، ويركز الفصل 44 على تطوير المستخدم، أما الفصلان 45 و46 فيدرسان الجوانب الأساسية لتقدير الأداء وقضايا الشكاوى والانضباط وتطوير الإدارة. ويوجز الفصل 47 موضوع الإجهاد في مكان العمل ويلخص بعض الطرق التي يمكن من خلالها تجنبه أو في الأقل تخفيفه إلى الحد الأدنى. وفيما يلخص الفصل 48 الجوانب الرئيسة في وظيفة التقييم، يعالج الفصلان 49 و50 النتائج القانونية للتشغيل، أولاً على المستوى الجمعي، وثانياً على مستوى فردي.

الفصل الثاني والأربعون

إدارة الموارد البشرية

مقدمة

1. إدارة شؤون الموظفين، بمعنى إدارة الموارد البشرية، يمكن أن يُقال يجب أن تكون جزءاً من دور كل شخص مسؤول عن عمل الآخرين. ومع ذلك، مقاربة إدارة الموارد البشرية تتضمن معنى واسعاً جداً لإدارة شؤون الموظفين، ولا تخبرنا أي شيء عن مجالات العمل الخاصة التي يصنع فيها الطاقم المتخصص مساهمة متميزة لمؤسسة ما. في هذا الفصل، يشير تعبير "إدارة شؤون الموظفين" إلى واجبات وفعاليات الطاقم المتخصص في شؤون الموظفين.

2. إذن ما هي إدارة شؤون الموظفين؟ إنها تلك الوظيفة المتخصصة في الإدارة المسؤولة عما يلي:

- صياغة واقتراح والفوز بقبول سياسات شؤون الموظفين واستراتيجياتها في المؤسسة،
- تقديم المشورة والإرشاد لمديري المؤسسة في ما يخص تنفيذ سياسات شؤون الموظفين واستراتيجياتها،
- توفير خدمات شؤون الموظفين للمؤسسات لتسهيل التوظيف والدافع وتطوير ما يكفي من المستخدمين المناسبين لكل المستويات،
- تقديم النصيحة لمديري المؤسسة بشأن النتائج الإنسانية للتغيير.

3. صناعة القرار والمسؤوليات الإستراتيجية ينجزها مديرو شؤون الموظفين الكبار، مسؤوليات النصح والإرشاد ينجزها مديرو الطاقم الكبار والوسط. أما توفير خدمة شؤون الموظفين فهي مسؤولية الإدارة الوسطى تماماً. وفي النهاية، إدارة التغيير هي بالدرجة الأولى دور أعضاء الطاقم الكبار.

4. تبعاً لوظيفتهم الاختصاصية، كل مديري شؤون الموظفين، بغض النظر عن مستواهم الكبير، قادرون على التركيز بشكل حصري على قضايا إدارة الموارد البشرية، وبخلاف زملائهم في المديريات الأخرى (الخط أو الوظيفة) التي هي قادرة فقط على تقديم نسبة من وقتها لهذه القضايا. كيف يرى المديرون الآخرون زملاءهم في الشؤون الإدارية يعتمد على عوامل عديدة مثل جو المؤسسة والأساليب الإدارية للمديرين المعنيين والى أية حدود بإمكان مديرية شؤون الموظفين أن تكون مساعدة. على مديري شؤون الموظفين أن يعالجوا أحياناً المسالك الدقيقة بين عرض الأوامر الإدارية والنصيحة غير الشعبية لزملائهم أحياناً والظهور لإخبارهم كيفية معالجة مشكلات طاقمهم بالذات. في الظروف الحديثة للتشغيل، حيث حاجات ورغبات الطاقم محمية جيداً، و، كنتيجة، مسائل كثيرة لم يكن يعالجها، في السابق، إلا مدير يعمل على مسؤوليته الخاصة، يجب أن تعالج الآن بالاشتراك مع مديرية شؤون الموظفين.

5. سياسات مديرية شؤون الموظفين، مثل أية سياسات مشتركة أخرى، ليست الحفاظ على مجموعة خاصة محددة من المديرين. يجب على هذه السياسات أن يوافق عليها فريق الإدارة العليا ككل، وأن يوافق عليها مجلس إدارة الشركة. ودور كبار طاقم مديرية شؤون الموظفين يجب أن يقدم مشروع سياسات طاقم شؤون الموظفين وأن يناقش القضية من أجل قبولها. في حالات كثيرة ستكون مديرية شؤون الموظفين هي التي تقدم المبادرة من أجل تقديم سياسات جديدة وإعادة النظر في السياسات القائمة أو رفضها. والمجالات الرئيسة لسياسة طاقم مديرية شؤون المظفين يمكن أن تشمل التالي:

- التوظيف والانتقاء،
- الراتب والفوائد (التقاعد وغير ذلك)،
- العلاقات مع النقابات أو الاتحادات الإدارية،
- تطوير المهنة،
- التدريب،
- الأمان والصحة،
- تشريعات الاستخدام.

وكما في مجالات سياسة أخرى، سياسات مديرية شؤون الموظفين هي الخطوط الهادية للسلوك الذي يقرر ما يجب أن تفعله المؤسسة، أو ما يجب ألا تفعله إيجابياً، في ما يتعلق بالمستخدمين وقضايا المستخدم.

6. الأمثلة على سياسات مديرية شؤون الموظفين هي التالية:

- كل شاغر في وظيفة سيعلن عنه ضمن المؤسسة قبل القيام بأي إعلان خارجي،
- ستشجع الشركة المستخدمين على متابعة التدريب وفرص التعليم، حيث قد يؤهلهم ذلك للترقية أو تطويرهم المهني ضمن المؤسسة،
- ستفاوض المؤسسة بنية حسنة دائماً ممثلي النقابات المستقلة المعترف بها،
- ستسعى الشركة جاهدة دائماً إلى الامتثال لروح القوانين وحرفيتها في ما يتعلق بالتشغيل وستحبط أية ممارسات يمكن أن تتسبب في انتهاك القانون.

7. النصيحة الإستراتيجية في قضايا شؤون الموظفين توجه نحو تحقيق خطة المؤسسة المشتركة، وتغطي مسائل مثل خطة قوة العمل، تطوير علاقات منسجمة ومتبادلة الاحترام مع ممثلي النقابات والحفاظ على دوافع المستخدم من خلال أنظمة مرتّبات عادلة ومنصفة وفرص تطوير شخصي ومهني مناسبة، وفي النهاية، تدابير المؤسسة فيما يتعلق بالتطويرات الجديدة في تشريعات الاستخدام.

8. تمثل خدمات طاقم شؤون الموظفين الجانب العملياتي أو الإنتاجي في إدارة شؤون الموظفين. وتشمل خدمات طاقم إدارة شؤون الموظفين ما يلي:

- خدمات التوظيف (مثل إعلان المواصفات إلي يجب توفرها في المرشحين، إعداد القوائم القصيرة بالمرشحين، تنظيم المقابلات ومعالجة المراسلات)
- إجراءات الدفع والإجراءات ذات الصلة بذلك، مثل توفير خدمات تقييم الوظيفة،
- إجراءات التقدير (مثل استمارات التقدير، الجداول الزمنية للتقدير- حفظ السجلات وغير ذلك)،

- خدمات التشغيل (أي شروط الخدمة ـ تبليغ المديرين والمستخدمين، تسجيل تفاصيل المستخدم، معالجة الأسئلة وغير ذلك)،
- علاقات المستخدم ـ لاسيما تنظيم الترتيبات لاجتماعات الإدارة والنقابة، أخذ السجلات، تقديم معلومات مناسبة عن معدلات المرتّبات والاتفاقيات الأخيرة والجوانب القانونية وغيرها، بالإضافة إلى إجراءات الانضباط إلخ،
- خدمات التدريب (أي تقديم المعلومات عن التدريب ومعالجة الترتيبات وغيرها للدورات وحفظ سجلات التدريب وغير ذلك)،
- خدمات الأمان والصحة والرعاية الاجتماعية (مثل تنظيم لجان أمان، حفظ سجلات الأمان، توفير الرعاية الاجتماعية ومرافق كافتيريا إلخ).

9. بالإضافة إلى أدوار صنع القرار والخدمات الإستراتيجية وشؤون الإدارية، يتوقع من معظم مديريات شؤون الموظفين الحديثة أن تمتلك شيئاً مفيداً لنقل ما ينطوي عليه التغيير بالنسبة للمستخدمين في المؤسسة. يشار إلى هذا في بعض المؤسسات على نحو محدد باسم وظيفة شؤون الموظفين في تطوير المؤسسة. وسواء امتلك ذلك اسماً أم لا، فالنشاط نفسه موجه نحو الاعتراف بالتغيير، من أية جهة مهما كانت وتقييم التأثير الأكثر ترجيحاً لذلك التغيير على قضايا شؤون الموظفين في المؤسسة. فتقديم تقنية جديدة، على سبيل المثال، يمكن أن يخفض الطلب على فئات معينة من المستخدمين، في حين يزيد الطلب على فئات أخرى. وهذا، بدوره، قد يفضي إلى مفاوضات عسيرة مع النقابات حول الزيادة عن اللزوم وفرص إعادة التدريب وترتيبات الدفع لتقديم تقنية جديدة ومسائل شؤون موظفين أخرى.

10. في الحدود القصوى، دور مديرية شؤون الموظفين تحدده مواقف الإدارة العليا في المؤسسة. حيث يُعتَرف لمديرية شؤون الموظفين بدور أساسي يجب أن تلعبه في التجديد وعمليات النضج في نظام المؤسسة، عندئذٍ سيعطى لمدير إدارة شؤون الموظفين دوراً رئيساً في التطوير العام للمؤسسة. وحيث، في المقابل، ينظر إلى شؤون الموظفين على أنها مقدمة خدمات

لمديرين آخرين، عندئذٍ يعطى مدير شؤون الموظفين دوراً إدارياً روتينياً، ينتعش من حين إلى آخر بمسؤوليات "مكافحة الحريق"حيثما نشبت أزمة.

تنظيم هيكلية مديرية شؤون الموظفين

11. سيكون نوع البنية الذي يمكن أن توجد في مديرية شؤون الموظفين انعكاساً للدور الذي يتوقع أن تلعبه في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، في مؤسسة ما حيث طاقم شؤون الموظفين يرى أن له دوراً فعالاً في مستقبل المؤسسة بالإضافة إلى حاضرها، يرجح أن تبنى مديرية شؤون الموظفين وفق خطوط المثال المبين في الشكل 42.1. تم التغاضي عن بعض المناصب الصغرى لمصلحة التبسيط.

12. في الشكل 42.1 المدير الأعلى لمديرية شؤون الموظفين معروض كأنه مدير تنفيذي، لتأكيد دور مستوى مجلس الإدارة المتوقع لمديرية شؤون الموظفين في هذه المؤسسة. مدير خدمات إدارة شؤون الموظفين مسؤول عن التوظيف وإدارة الشؤون الإدارية وسيكون له مسؤوليات أخرى لم يُشَر إليها في الرسم البياني (مثل الرعاية الاجتماعية والكافتيريا وخدمات المكاتب إلخ). مدير علاقات المستخدمين مسؤول عن قضايا العلاقات الصناعية، التي تشمل تقييم الوظيفة، تعيين درجة الوظيفة والخدمة السرية للعلاقات الصناعة. مدير التدريب والتطوير مسؤول عن كل جوانب التدريب التي تشمل التدريب الوظيفي والتنمية الإدارية والقضايا ذات الصلة بذلك. أما مدير التخطيط في المؤسسة فمسؤول عن تقييم متطلبات قوة العمل، ومشاريع تصميم المؤسسة وتخطيط التعاقب الإداري والتخطيط المهني. ويرجح أن يشارك في بعض المسؤولية من أجل التقدير مع مدير التدريب والتطوير. خيارات عديدة مفتوحة لمدير إدارة شؤون الموظفين تتعلق بتوزيع المسؤوليات بين مدير التدريب والمدير المسؤول عن تخطيط المؤسسة. وفي التحليل النهائي، القرار ربما يصنع على أساس التجربة والشخصية.

مدير دائرة شؤون الموظفين

مدير خدمات الموظفين — مدير الاستخدام — مدير شؤون الموظفين

مدير علاقات المستخدمين — مدير تقييم الوظيفة — باحث العلاقات الصناعية

مدير التدريب والتطوير — مستشار التدريب — الموجهون

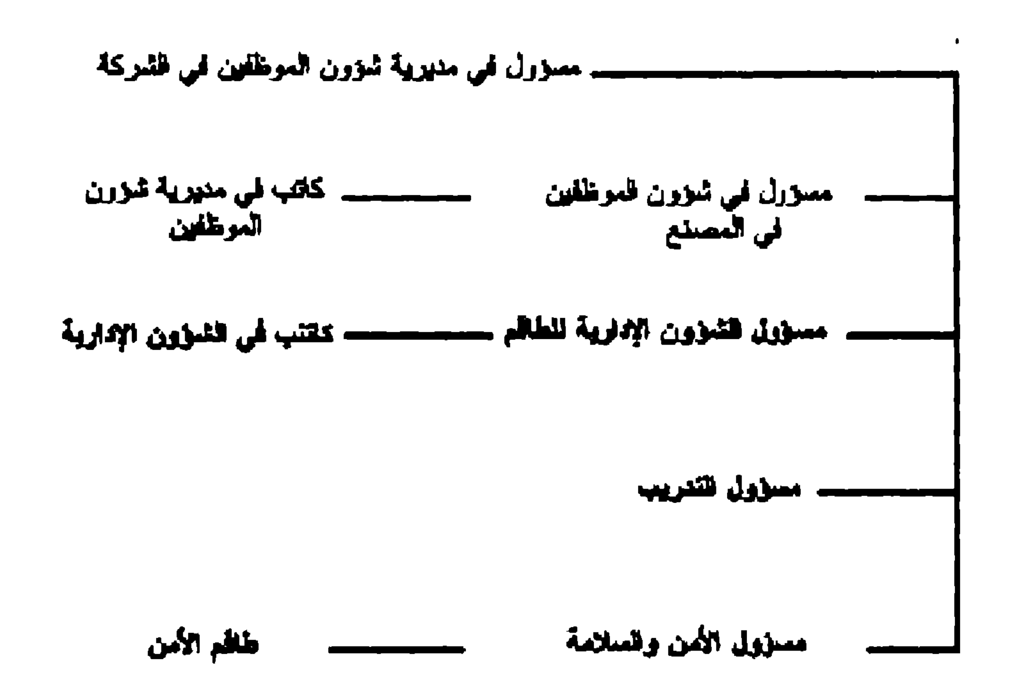
مدير التخطيط في المؤسسة — مسؤول تخطيط قوة العمل — المحلل في المؤسسة

مدير صغار الموظفين في الشؤون الادارية — مسؤول العاملين في الشؤون الإدارية — مدراء العاملين في شؤون الموظفين

الشكل 42.1 عمل مديرية شؤون الموظفين التي تقوم بدور متعدد المهام

13. في مؤسسة ما حيث القليل متوقع من دائرة شؤون الموظفين في معزل عن توفير الخدمات، وحيث يتوقع من مديري الفئة الدنيا أن يتحملوا القسم الأعظم من عبء التعامل مع قضايا شؤون الموظفين التي يرفعها المستخدمون لديهم، عندئذٍ يرجح أن تتحقق البنية المعروضة في الشكل 42.2. في هذا الشكل للبنية، التأكيد على توفير الخدمات. كل الوظائف المشار إليها مقصود منها أن تسلك مساراً روتينياً في الوقت الحاضر. ليس هناك نية في

إشراك مديرية شؤون الموظفين في أي نشاط استراتيجي، ولا في أي عمل لتقديم استشارة مشتركة، إلا في ما يتعلق بالمعلومات الروتينية.



الشكل 42.2 مديرية شؤون الموظفين الموجهة روتينياً

14. في ما بين الشكلين الموضحين خيارات أخرى كثيرة، مثل نمو أو تضاؤل مكانة مديريات شؤون الموظفين، مثل مواقف الإدارة العليا للتغيير في شؤون الموظفين، ومثل الشروط الخارجية (لاسيما التشريع) تجعل العمل أكثر أو أقل أهمية. البقية في هذا القسم تفترض مؤسسة ما تمتلك المجموعة الكاملة من نشاطات شؤون الموظفين، والتي تفترض دوراً مشتركاً في ما يتعلق بوظيفة مديرية شؤون الموظفين.

الفصل الثالث والأربعون

التوظيف والانتقاء

مقدمة

1. يوجز هذا الفصل المراحل النموذجية لعلمية التوظيف والانتقاء في المؤسسات، ويناقش جوانب معينة من العملية بتفصيل أكبر.

2. سوف يكون من المفيد التمييز بين العمليات الفرعية في "التوظيف" والعمليات الفرعية في "الانتقاء". فالهدف من التوظيف هو ضمان أن حاجة المؤسسة إلى المستخدمين يُلبّى بجذب المستخدمين المحتملين في الوقت الملائم وبتكلفة اقتصادية. أما الهدف من الانتقاء فهو تحديد الأفراد الأكثر احتمالاً لتحقيق متطلبات المؤسسة من هؤلاء المرشحين. وبتعبير آخر، يهتم التوظيف بتجميع المواد الخام، بينما يهتم الانتقاء بتقديم المزيج الصحيح للمؤسسة في فترة محددة من الزمن.

التوظيف: السياسات والإجراءات

3. تشكل سياسات التوظيف مجموعة قواعد السلوك التي أُعِدَّت المؤسسة لاتباعها في بحثها عن العاملين الذين يمكن العثور عليهم في سوق العمل. ومن الأمثلة على السياسات الحسنة السمعة في هذا الميدان ما يلي:

"في مسائل التوظيف ستقوم هذه الشركة بـ:

الإعلان عن جميع الشواغر داخلياً قبل الاستفادة من مصادر خارجية،

الإعلان بشكل دائم تحت اسم الشركة حين يكون الإعلان خارجياً.

السعي لضمان أن كل متقدم لوظيفة في الشركة قد أبلغ مسبقاً بالتفاصيل الأساسية للشاغر، وشروط التوظيف الأساسية المتعلقة به.

السعي لضمان أن يظل المرشحون مطلعين على تقدمهم عبر إجراءات التوظيف.

البحث عن مرشحين محتملين على أساس قدرتهم على أداء الوظيفة المطلوبة."

"في مسائل التوظيف لن تقوم هذه الشركة بـ:

تقديم مزاعم مضللة أو مبالغ فيها قصداً فيما يتعلق بالمعلومات عن الوظيفة أو الإعلان عنها.

التمييز بشكل غير عادل ضد المرشحين المحتملين على أساس الجنس أو العرق أو السن أو الدين أو الإعاقة البدنية.

4. ينفذ أنشطة التوظيف الخاصة بمؤسسة ما مديرية شؤون الموظفين، وتمثل هذه الأنشطة دور الطاقم الإداري في التسويق والوصول إلى سوق العمل عبر الحدود الخارجية للمؤسسة. لذا فإن من الأهمية بمكان أن تدار تلك الأنشطة بطريقة تدعم سمعة المؤسسة أو تسمو بها. فالأشخاص الذين يعاملون بشكل جيد حين يبحثون عن التوظيف لدى المؤسسة قد يكونون سفراء للمؤسسة سواء نجحوا في طلب التوظيف أم لا. وعلى النقيض من ذلك، فإن أولئك الذين يعاملون بشكل سيء في هذه الحال لا يتوانون عن نشر انتقاداتهم. وتشمل الأمثلة على المعاملة السيئة للمتقدمين إلغاء الرد على رسالة أو استمارة توظيف وإبقاء المرشحين ينتظرون مقابلة ما وعدم إبلاغ المرشحين بأسماء غير الناجحين.

5. تعمل مديريات شؤون الموظفين الحسنة التنظيم على قائمة بإجراءات التوظيف مصممة لتقليص الأخطاء إلى الحد الأدنى، وبذلك تتجنب تشويه صورة المؤسسة في الخارج وسمعة مديرية شؤون الموظفين في الداخل. ويبيّن الشكل 43.1 قائمة نموذجية. تساعد على ضمان مقاربة عقلانية ومنطقية لتوظيف المستخدمين في المؤسسة

البند	السؤال الذي يجب أن يُدرَس
1	هل وافق المدير المسؤول على الشاغر؟
2	هل هناك توصيف محدّث للوظيفة الشاغرة؟
3	ما هي شروط التوظيف (المرتّب، الساعات، الإجازات إلخ) في العمل الجديد؟
4	هل أُعِدَّت مواصفات المرشح للوظيفة؟
5	هل تم تعميم داخلي بالشاغر؟
6	هل تمت الموافقة على الإعلان عن الوظيفة؟ هل تم إرسال تفاصيل الشاغر إلى الوكالات ذات العلاقة؟
7	هل يعرف جميع المرشحين المحتملين (داخل المؤسسة وخارجها) أين يقدمون طلباتهم وما الاستمارة؟
8	ما الترتيبات التي تم إعدادها لوضع قائمة صغيرة بالمرشحين؟
9	هل تمت الموافقة على ترتيبات إجراء المقابلة، وهل تم إبلاغ المرشحين المدرجين على القائمة الصغيرة؟
10	هل تم إبلاغ المرشحين غير المناسبين، أو المرشحين الاحتياطيين بوضعهم؟
11	هل تمت الموافقة على رسائل العرض وأرسلت إلى المرشحين الناجحين؟ هل تمت العودة إلى المراجع عند الضرورة؟
12	هل أرسلت رسائل رفض مناسبة إلى المرشحين غير الناجحين الذين أدرجوا على القائمة الصغيرة، تتضمن شكرهم على حضورهم؟
13	هل تضمنت جميع الردود على رسائل العرض تعليلاً؟
14	هل وضعت في التنفيذ الإجراءات الضرورية لتعيين وتنصيب ومتابعة المرشحين الناجحين؟

الشكل 43.1 قائمة مراجعة التوظيف

6. عادة ما يشمل توصيف الوظيفة المشار إليه في البند 2 ، على الأقل، المعلومات التالية في ما خص الوظيفة المعنية:

اسم الوظيفة

المرتبة/ مستوى مرتّب الوظيفة

اسم الوظيفة الأعلى مباشرة

عدد المرؤوسين

الغرض العام للوظيفة

المسؤوليات الرئيسة للوظيفة

حدود السلطة

مكان الوظيفة.

تتضمن وثيقة رسمية هذه المعلومات في معظم المؤسسات، تُستكمَل بعد تحليل الوظيفة. وفي بعض الحالات يتم التعبير عن ذلك بطريقة أقل رسمية، لكنها مع ذلك تغطي النقاط المذكورة أعلاه.

7. توصيف المرشح، أو التوصيف الوظيفي كما يدعى غالباً، هو خلاصة المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة في صاحب الوظيفة لينجز عمله بمستوى أداء مقبول. وهذه ميزة بالغة الأهمية في عملية التوظيف لأنها تضع معياراً يتم بموجبه إجراء المقابلات للمرشحين. ثمة طريقتان معروفتان لتصنيف المتطلبات الشخصية هما: **خطة النقاط السبع** التي طورها البروفيسور رودجر Rodger من المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي في خمسينيات القرن العشرين، و**خطة النقاط الخمس** التي ابتكرها ج. مونرو فرايزر J. Monro Fraser في الفترة نفسها. وثمة مقارنة مابين هاتين المحاولتين لتقديم لمحة موجزة عن المرشحين بهدف الانتقاء في الشكل 43.2.

خطة النقاط السبع (إي. رودجر)	خطة النقاط الخمس (جي مونرو فرايزر)
1- المظهر البدني	1- التأثير في الآخرين
2- المنجزات	2- المؤهلات المكتسبة
3- الذكاء العام	3- القدرات الفطرية
4- قابليات خاصة	4- الدافع
5- الاهتمامات	5- التكيف
6- الميل	
7- الظروف	

الشكل 43.2 التصنيفات الشخصية

8. يمكن ملاحظة أن ثمة الكثير من السمات المشتركة بين التصنيفين. وفي الممارسة تميل خطة النقاط السبع لأن تكون الأكثر انتشاراً، وأن الشركات الفردية غالباً ما تتمذج توصيفها الوظيفي عليها. يبين الشكل 43.3 تصميماً رسمياً للتوصيف. لاحظوا أن الشكل يمكن من إنشاء تمييز بين النقاط التي هي أساسية للوفاء بمتطلبات الوظيفة وتلك النقاط المرغوبة، لكنها غير أساسية، للأداء المقبول.

	أساسية	مرغوبة
المؤهلات الرسمية		
المعرفة		
الخبرة		
المهارات اليدويّة الاجتماعية غير ذلك		
الشخصية/ الدافع		
المتطلبات البدنية		
الاهتمامات		
الظروف		

الشكل 43.3 التوصيف الوظيفي

9. في الحالات التي يُطلَب فيها توصيف متشدد، أي حين يكون التأكيد على المتطلبات الأساسية للوظيفة، يُقسَّم سوق العمل تماماً، وتكون الاستجابة اختصاصية. لكن عندما يكون التوصيف فضفاضاً، سيكون التأكيد على المرغوب أكثر مما هو على ما هو أساسي. وسوف تميل الاستجابة إلى أن تكون أكبر نسبياً. حينما تكون القوة العاملة الماهرة وفيرة يميل التوصيف إلى أن يكون متشدداً، والعكس بالعكس في الأوقات التي يوجد فيها نقص في اليد العاملة.

10. لتوضيح استخدام الوثيقة المبينة في الشكل 43.3 يمكن أن نأخذ وظيفة رئيس قسم محاسبة في شركة هندسية متوسطة الحجم توظف، لنقل، 1500 شخصاً مثالاً على ذلك. في هذه الحالة سيُعتبر مؤهل المحاسبة الرسمي أساسياً بالإضافة إلى المعرفة العملية بأنظمة المحاسبة المستخدمة في الشركات الهندسية. وستكون خبرة الإنابة عن المحاسب الرئيس في مديرية محاسبة ما أمراً مرغوباً. وأية إشارة إلى المهارات سوف تنزع إلى الربط بالمهارات الاجتماعية (مثل القدرة على العمل بانسجام مع الزملاء) والمهارات الثقافية (مثل القدرة على رؤية فرص لتطوير أنظمة رقابة تستند إلى الحاسوب).

قد تشمل متطلبات الشخصية/ الدافع القدرة على العمل تحت الضغط ورغبة في تعديل إجراءات المحاسبة لتلبي حاجات التسويق والإنتاج، حيث لا تعمل الأنظمة القائمة بفعالية كافية. ومن المحتمل أن تلغى المتطلبات البدنية، وتربَط الاهتمامات بمصالح العمل فقط. قد تتطلب وظيفة المحاسب الرئيس أن يعيش في نطاق مسافة سفر بعيدة نسبياً عن المكتب الرئيس للشركة، وتتطلب منه أن يبتعد عن منزله لفترات قصيرة في عمل للشركة.

11. إن إعلان الوظيفة المشار إليه في البند 6 في الشكل 43.1 هو الإعلان الخارجي في الصحافة وفي المجلات النقابية أو المهنية. والمبادئ الأساسية لإعلان فعال عن وظيفة (أي الإعلان الذي يجتذب عدداً وافياً من نوع المرشحين المناسب)، يمكن أن تُلخَّص على النحو التالي:

قدِّمْ تفاصيل قصيرة، لكن محكمة عن الوظيفة التي يجب أن تُشغَل،

قدِّمْ تفاصيل مماثلة عن المؤسسة المشغلة،

قدِّمْ تفاصيل عن كل المتطلبات الشخصية الأساسية،

قدِّم إشارة إلى أية متطلبات شخصية مرغوبة،

اعرض الشروط الرئيسة للتوظيف لاسيما مؤشر المرتّب الخاص بالوظيفة،

حدِّد لمن يجب أن يوجَّه الطلب أو الاستفسار،

قدِّم المعلومات أعلاه بشكل جذّاب.

12. ترتيبات القائمة القصيرة ضرورية للاختيار من عدد المرشحين الإجمالي هؤلاء الذين يبدون، من استماراتهم، أنهم جديرون بإجراء مقابلة. إذا أصاب إعلان خارجي القطاع المستهدف بشكل صحيح فإن عدداً صغيراً نسبياً من المرشحين سوف يأتي قريباً. وسيكون معظم هؤلاء مرشحين أقوياء للمقابلة، وستكون الصعوبة في أن تقرر من الذي يجب ألا يُدعى. أما إذا صمم الإعلان بشكل غير مُحكَم نسبياً، أو سعى عن قصد إلى اجتذاب قطاع كبير من سوق العمل، عندئذٍ يمكن توقع عدد كبير من الطلبات، كثيرون منهم لن يكونوا مناسبين. في تصميم قائمة قصيرة ما، فالممارسة الشائعة تقسيم طلبات التوظيف إلى ثلاث مجموعات هي:

1- **مناسب جداً** ـ يجب أن تُجرى له مقابلة.

2- **مناسب** ـ الإبلاغ من أجل المقابلة إذا كان العدد غير كافٍ في الفئة (1)، أو إرسال رسالة استمهال.

3- **غير مناسبين** ـ إرسال رسالة رفض مهذبة مع شكرهم على اهتمامهم بالتقدم.

إذا كان ثمة عدد كبير من المرشحين المناسبين جداً، فقد يكون ضرورياً إجراء مقابلتين أو ثلاث متعاقبة كي يبقى المرشحان أو الثلاثة الأفضل. قد يبدو هذا الإجراء برمته طويل نفس، لكن حين تشتري ممتلكات المؤسسة البشرية فذلك يستحق قضاء وقت في انتقاء هذه الممتلكات التي هي الأثمن من كل ما عداها.

عمليات الانتقاء

13. في العملية الشاملة لدخول سوق العمل من أجل مهارات وخبرة ملائمة تأتي التعبئة أولاً، ويتبع ذلك الانتقاء. ومهمة التعبئة هي العثور على المرشحين المحتملين وجذبهم إلى المؤسسة. أما مهمة الانتقاء فهي أخذ أكثر المرشحين ملاءمة، وتحويلهم إلى مرشحين وإقناعهم أن من مصلحتهم الانضمام إلى المؤسسة لأن الانتقاء، حتى في أوقات البطالة المرتفعة، يظل عملية ذات اتجاهين إلى حد كبير - فالمرشح يقوّم المؤسسة بقدر ما تقومه المؤسسة. لذا فإن الهدف الرئيس للانتقاء هو القدرة على تقديم عرض مقبول للمرشح، الذي يظهر من الدليل المتوفر، أنه الأكثر مناسبة للوظيفة موضوع البحث.

14. إن الأسلوب الأكثر استخداماً في عملية الانتقاء هي المقابلة. ويأتي بعد المقابلة، من حيث الانتشار، الاختبار النفسي. وسوف يتم التطرق إلى كل من المقابلات والاختبار النفسي باختصار. لكن قبل الرجوع إلى ذلك فإن من المهم النظر بعمق في دور الاستمارات ورسائل التقدم إلى الوظيفة في عملية الانتقاء.

استمارات التقدم للوظيفة

15. تبيّن استمارة أو رسالة التقدم للمؤسسة ما إذا كان المرشح جديراً بمقابلة أو اختبار من نوع ما. فهذه المعلومات الأولية تشكل الأساس الوطيد لعملية الانتقاء، وهذا يعني أنها الدليل البديهي لكون المرشح مناسباً أم غير مناسب للوظيفة موضوع البحث. والمرشح الذي يعد ملائماً بناء على هذا الدليل يغدو مرشحاً لمقابلة. تطلب مؤسسات كثيرة من المرشحين أن يكتبوا رسالة يوضحون فيها سبب اهتمامهم بالوظيفة الشاغرة، وإلى أي مدى يفترضون أنهم أكفاء للدور الذي يعتقدون أنهم قادرون على أن يؤدّوه في الوظيفة. وتساعد هذه الطريقة المؤسسة على معرفة الطريقة التي يناقشون فيها قضية لصالحهم في رسالة. لكن عيبها هو أن المعلومات المقدمة تكون تحت سيطرة المرشح، فهو قادر على أن يحذف النقاط التي لا تناسب وضعه، ويبرز النقاط المناسبة. لذلك تفضل معظم المؤسسات أن تصمم استمارات خاصة بها،

حيث تطلب إلى المرشحين أن يوردوا المعلومات عن أنفسهم بشكل معياري.

16. تتنوع استمارات الطلب كثيراً من حيث الطريقة التي تصمم بها. فبعضها، مثلاً، كما في الشكل 43.4 يطلب من الموظفين المحتملين أن يجيبوا على أسئلة مألوفة في استمارة تعطيهم الفرصة كي يناقشوا دوافعهم للتقدم إلى الوظيفة أو للحديث عن أنفسهم بشكل عام. أما المؤسسات الأخرى، كما في الشكل 43.5 فتصميمها مفتوح جداً، وتطلب من المرشح أن يتوسع بعض الشيء في الحديث عن نفسه، وكيف يرى الوظيفة. وما بين شكلي الاستمارة الموضحين ثمة نسخ وسطية عديدة ترمي إلى إنشاء نوع من التوازن بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة. فالإجابات على الأسئلة المغلقة توفر للمؤسسة معلومات مألوفة بشكل معياري، وتوفر الإجابات على الأسئلة المفتوحة دليلاً على الدوافع وشخصية ومهارات الاتصال لدى المرشحين.

مقابلة الانتقاء

17. مقابلة الانتقاء هي الأسلوب الأوسع انتشاراً المستخدم في عمليات الانتقاء. وخلافاً لمعظم أساليب الإدارة الأخرى، يستخدمه الهواة والمحترفون. فحيثما في دراسة العمل، مثلاً، لا يسمح عموماً إلا لمحلل دراسة عمل مُدرَّب بأن يدير دراسات المنهج وتجارب قياس العمل، إلا أنه في انتقاء الطاقم، يعد كل شخص مؤهلاً! وعدد قليل من المديرين والمشرفين يجرون مقابلات انتقاء بانتظام، والكثير منهم لم يتلقَ تدريباً رسمياً على هذه التقنية أيضاً، لذا ليس مفاجئاً أن نعلم أن البحث أثبت أن هذه المقابلات هي في الغالب ليست موثوقة ولا يُعوَّل عليها. إن مقياس موثوقية مقابلة هو الحد الذي تشترك به استنتاجات هؤلاء الذين أجروا المقابلات مع المرشحين، أما مقياس صحة مقابلة ما فهو الحد الذي يقيس ما يفترض أن يقاس، أي ملاءمة مرشح معين لوظيفة معينة.

الوظيفة:

اسم العائلة: الاسم الأول:

العنوان: رقم الهاتف:

تاريخ الميلاد: مكان الولادة:

الوضع العائلي: عدد الأولاد:

التعليم:

المدرسة:

المعهد:

الجامعة:

التدريب:

الدورات التي خضع لها/ المؤهلات التي حصل عليها:

خبرات العمل:

الوظيفة الحالية (اسم الوظيفة، فترة الخدمة، المرتّب الحالي):

الوظائف التي شغلها سابقاً:

رب العمل: اسم الوظيفة: التواريخ : أسباب ترك الوظيفة:

الاهتمامات/ الهوايات

الحكام 1- شخص من طرف رب العمل الحالي

2- حكم شخصي

تقرير مطلوب من رب العمل الحالي أسابيع/ أشهر

التوقيع التاريخ

الشكل 43.4 استمارة الحصول على معلومات روتينية.

18. من الأسباب الرئيسة لضعف العديد من المقابلات التي تجري سببان:

1- الافتقار إلى التدريب في أسلوب إجراء المقابلات، و

2- الافتقار إلى الإعداد المناسب للمقابلة.

يشمل التدريب المصمم لتمكين الموظفين من إجراء مقابلات تفي بالغرض بشكل عام طريقتي تعليم رئيستين: الأولى، مناقشة/ حديث مزودة بالرسوم التوضيحية. والثانية العملية التي تحصل أثناء المقابلة، واكتساب طريقة لاستخدام تلك العملية (أي خطة مقابلة ما). تساعد الطريقة الثانية المتدربين على أن يختبروا العملية بواسطة تمارين لعب الدور، وعلى فهم كيف يمكن أن يحتاجوا إلى تكييف سلوكهم كي يحققوا أهداف هذا النوع من المقابلات.

الوظيفة:	
اسم العائلة:	الاسم الأول:
العنوان:	رقم الهاتف:
تاريخ الميلاد:	الوضع العائلي:
تفاصيل عن الامتحانات التي تم اجتيازها/ المؤهلات المكتسبة:	
الوظيفة الحالية:	
الوظائف الثلاث الماضية (ابدأ بالأخيرة):	
ما الذي يجذبك لهذه الوظيفة؟	
كيف تفكر أنك ستكون قادراً على الإسهام في هذه الوظيفة؟	
ما الذي منحك الرضا التام حتى الآن في عملك الحالي أو السابق؟	
كيف ترى أن مهنتك سوف تتطور عبر السنوات العشر التالية أو نحو ذلك؟	

ما أقرب وقت تستطيع فيه البدء بالعمل إذا عينت؟	
يرجى كتابة اسمي شخصين يمكن أن يتحدثا بالنيابة عنك	
التوقيع:	التاريخ:

الشكل 43.5 الاستمارة ذات النهاية المفتوحة

19. لقد كتب الكثير عن إجراء مقابلات بالانتقاء، لكن معظم النقاط التي تمّ التوصل إليها يمكن أن تكثف في الدليل التالي للممارسة السليمة (الشكل 43.6). وهو يسلط الضوء على نوع من القضايا التي يحتاج المديرون المشغولون إلى معرفتها إذا كان لهم أن يستفيدوا إلى أقصى درجة من الوقت لمصلحتهم ومصلحة المرشحين في الفترة القصيرة المتاحة للمقابلة.

20. ثمة بعض النقاط التي تبرز من الدليل في الشكل 43.6، التي يجب التأكيد عليها بشكل خاص. الأولى هي موضوع الاستعداد. فكما في العديد من المهام كلما كان الاستعداد أفضل كانت النتيجة النهائية أفضل. إن من المهم جداً التحضير بشكل ملائم قبل المقابلة. فهذا يجعل من يجري المقابلة يشعر بالثقة بنفسه إزاء دوره الأساسي في العملية، ويمكّنه استغلال المعلومات التي يوفرها المرشح بشكل كامل. كذلك يساعد التحضير على تخفيف الحرج الناشئ عن المقاطعة المستمرة، والتجهيزات غير الملائمة، ومصاعب عملية أخرى.

كن مستعداً	احصل على معلومات متوفرة مثل تفاصيل الوظيفة، مواصفات المرشح والاستمارة. رتب غرفة مقابلة؛ تأكد من عدم حصول مقاطعة، ضع خطة للمقابلة.
رحب بالمرشح	بعد المجاملات الأولية، اشكر المرشح على حضوره. اشرح بإيجاز الطريقة التي تقترحها للمقابلة ابدأ بتوجيه أسئلة سهلة نسبياً ولا تتسم بالتهديد.
شجع المرشح على الكلام	اسأل أسئلة مفتوحة النهاية (قابلة للتعديل). شجع عند الضرورة.

	أشر إلى أنك تصغي.
	طوّر بإيجاز النقاط الهامة التي يطرحها المرشح.
تحكم بالمقابلة	وجه الأسئلة عن الخطوط التي تحقق أهدافك.
	بلباقة، لكن بحزم سيطرِ على المرشح الذي يسرف في الكلام.
	لا تنخرط كثيراً في قضايا خاصة بسبب اهتماماتك الشخصية.
	راقب الوقت بعناية.
قدم المعلومات الضرورية	بإيجاز أضف إلى المعلومات المقدمة بطبيعة الحال إلى المرشح.
	أجب عن أسئلة المرشح. بلغ المرشح الخطوات التالية في عملية الانتقاء.
ختام المقابلة	اشكر المرشح على ردوده عن أسئلتك.
	تبادل معه المجاملات النهائية.
الخطوات الأخيرة	ارفع ملاحظاتك عن المرشح.
	ضع له درجة من حيث ملاءمته.
	شغّل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتبليغات وغيرها.

شكل 4306 مقابلة الانتقاء ـ دليل للممارسة الجيدة.

21. يلعب طرح الأسئلة دوراً حيوياً في مقابلة الانتقاء كون ذلك الوسيلة التي يتم الحصول بواسطتها على معلومات من المرشح في الوقت المناسب. تُصنَّف الأسئلة في عدد من الطرق المختلفة. ولأغراض بحثنا، يكفي أن نميز بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة. أما الفروق الرئيسة بينها فهي التالية:

الأسئلة المغلقة

ثمة أسئلة تحتاج إلى إجابة محددة أو برد نعم/ لا. مثلاً، "ما هو منهج الدراسة الذي أوصلك إلى مؤهلك؟"(محدد) ما هو عدد الأشخاص الذين كنت مسؤولاً عنهم في وظيفتك السابقة؟ (محدد) هل كنت شخصياً مفوضاً بتوقيع طلبات الشراء؟ (نعم/ لا)، هل لديك خبرة بـ...؟ (نعم/ لا)

الأسئلة المفتوحة

ثمة أسئلة تتطلب أن يتأمل الشخص، أو يتوسع في نقطة معينة بطريقته الخاصة. والأمثلة على الأسئلة المفتوحة هي: ما الذي يجذبك إلى هذه الوظيفة؟ لماذا تركت شركة...؟ كيف يمكن أن تعالج مشكلة من هذا النوع لو كنت مديراً؟ وغالباً ما تبدأ الأسئلة المفتوحة بكلمة ماذا؟ أو كيف، أو لماذا؟

22. من الطبيعي أن تسأل أسئلة مغلقة للتحقق من معلومات قدمها المرشح جزئياً في استمارته، ولإعادة توجيه المقابلة إذا كان المرشح يتحدث كثيراً وكيلا يخرج عن الموضوع. وتستخدم الأسئلة المفتوحة حالما تمضي المقابلة قدماً، بهدف جعل المرشح يظهر معارفه ومهاراته للشخص الذي يدير المقابلة.

23. يكون التحكم بالمقابلة مشكلة أحياناً لمن يديرون المقابلة. ويمكن أن يتجلّى الافتقار إلى هذه السيطرة بالطرق التالية:

يتحكم المرشح بالمقابلة، فيسيطر على الحديث ويلاحق ما يهتم به شخصياً، ويقاطع من يدير المقابلة،
يُسمَح للمرشح أن يقضي وقتاً طويلاً كي يجيب، ويكرر أشياء ذكرها قبل،
يبدو الشخص الذي يدير المقابلة متردداً في توجيه الأسئلة، ويبدو أنه يقبل كل ما يقوله المرشح،
يتعامل المرشح مع الذي يدير المقابلة كأنه أقل ذكاء ومعرفة.

24. يستطيع من يدير المقابلة أن يخدم نفسه بالمحافظة على السيطرة بطريقة قوية، لكن دبلوماسية بـِ:

- **التحضير الجيد، خاصة تحضير الأسئلة الرئيسة التي ستطرح على المرشح،**
- **الرجوع إلى الأسئلة التي يشعر أن المرشح لم يجب عليها بدقة. وهذا يعني أنه يظهر أنه لن ينخدع بإجابة تبدو صحيحة ظاهرياً،**
- **مقاطعة رد قصير استمر طويلاً بحزم، لكن بطريقة مهذبة،**

أخذ من يدير المقابلة فرصة لتقديم معلومات للمرشح وبذلك يفرض عليه الإصغاء،

استخدام الاستمارة خريطة للمقابلة حيث يمكن أن تشير إلى النقاط التي يجب المضي فيها،
مقاومة إغراء الانخراط في مسألة ممتعة، لكنها تستهلك الوقت يطرحها المرشح،
توزيع الوقت المتاح للمقابلة بين المراحل الرئيسة التي يجب تغطيتها.

25. من المألوف لمن يديرون مقابلات أن يقدموا قدراً معيناً من المعلومات للمرشحين. والأفضل ألا تخضع المرشح لوصف الوظيفة وشروطها لمدة عشر دقائق بداية المقابلة تماماً، عندما يكون المرشح تحت وطأة الشعور بالتوتر ويريد للمقابلة أن تبدأ. إذا كان ممكناً، فالأفضل تقديم المعلومات بينما تتقدم المقابلة، وأن تختم المقابلة أي المرحلة النهائية من المقابلة بأية معلومات روتينية عن شروط الخدمة. أما أسئلة المرشح فيمكن أن تترك إلى النهاية أو أن تعالج في سياق المقابلة. وبشكل عام، كلما زادت المعلومات المتوفرة قبل المقابلة كان ذلك أفضل.

26. من الناحية النموذجية يجب أن ينفق الوقت المخصص للمقابلة في تقويم المرشح بوصفه شخصاً، وإضافة بُعد الرد التفاعلي إلى المعلومات التي تؤخذ من استمارة المرشح والمراجع وأية معلومات سابقة عنه. لذا فإن السمة البارزة للمقابلة الجيدة هي التبادل الحيوي للوقائع والانطباعات ذات الصلة بين من يدير المقابلة والمرشح، الأمر الذي يمكِّن الشخص الذي يدير المقابلة من أن يكون قادراً على أن يقرر إن كان المرشح مناسباً، كما تجعل المرشح قادراً على أن يقرر ما إذا كان لا يزال يريد الوظيفة.

27. عادة ما تدار المقابلات على أساس واحد إلى واحد. كذلك فإن حالة اثنين إلى واحد مفضلة على نطاق واسع. وما يزال هناك تأييد لمقابلات تجريها لجنة لاسيما في الخدمات العامة. في حالة اثنين إلى واحد غالباً ما يتفق الشخصان اللذان يديران المقابلة على كيفية المشاركة في توجيه الأسئلة وتوفير المعلومات أثناء المقابلة. في المؤسسات المتوسطة والكبيرة غالباً ما يكون أحد ممثلي المؤسسة اختصاصياً في شؤون الموظفين، والآخر "زبوناً"، يسعيان إلى ملء الشاغر موضوع البحث. وفوائد هذا النوع من المقابلات هو أنه في حين يسأل أحدهما سؤالاً أو يتابع نقطة يستطيع الآخر أن يراقب رد فعل المرشح، ويضع تقويماً لهذا الرد، وكل منهما يستطيع أن يختص في مجال اهتمامه في عملية الانتقاء. "فالزبون"يركز على المقدرة الفنيّة وقدرة المرشح على الانسجام مع فريقه، أما عضو دائرة شؤون الموظفين فيركز على

الجوانب الأوسع من حيث إمكانية توظيف هذا الشخص في المؤسسة. والجانب الضار قليلاً في هذه الطريقة هو أنّ المرشح قد يكون أقل استعداداً للتعاون إذا حضر شخصان لإدارة مقابلته.

28. تشكل المقابلة التي تجريها لجنة أفقاً مختلفاً تماماً لمرشح ما. ففي هذه الحالة يواجه عدة أشخاص المرشح الفرد ـ ثلاثة على الأقل وربما يصلون إلى ثمانية أو عشرة. في حالة مقابلة اللجنة يكون اتخاذ قرار من سيسأل الأسئلة وأية أسئلة، وكيف يجب توزع أعضاء اللجنة على الكراسي، الأكثر أهمية. في بعض لجان القطاع العام ثمة من لا يسألون أية أسئلة ولا يعلقون أيضاً ـ يحضرون لمجرد المراقبة، فيتابعون المقابلة حتى نهايتها، ثم يدلون بانطباعاتهم في مناقشة اتخاذ القرار النهائي. لكن بشكل عام، يتفق أعضاء اللجنة سلفاً على طريقة توزيع الأسئلة، ثم يعتمدون على حرية تصرف رئيس الجلسة لمعالجة توزيع القضايا الملحقة. ميزة هذا النمط من المقابلات هو أنه يضمن عدالة الإجراءات، لكن ثمة مساوئ عديدة فيه ـ سيجد المرشح صعوبة في أن يشعر بالراحة في هذا الجو الرسمي. وقد يكون أعضاء الفريق/ اللجنة أكثر اهتماماً بأن يكونوا أكثر براعة في توجيه أسئلتهم من اهتمامهم بالإصغاء إلى ما يقوله المرشح. وثمة مشكلة هي أن أعضاء لجنة المقابلة ليسوا في الغالب قادرين على متابعة المرشح لأنهم تحت ضغط رئيسهم أو زملائهم للانتقال إلى السؤال التالي.

29. تُعد المقابلات، بالإجمال، هي الأفضل لتقويم الصفات الشخصية لفرد ما. فهي تساعد على الإجابة عن أسئلة مثل "هل سيكون هذا المرشح قادراً على الانسجام مع فريقنا أو بيئتنا؟" أو "هل يمتلك هذا المرشح أية خصائص شخصية خاصة تعطيه أفضلية على منافسيه؟" غير أن المقابلات ليست مفيدة لتقويم القدرة التقنيّة أو تقويم الخبرة السابقة. وهذا هو أحد الأسباب التي تفسر إمكانية دراسة المؤسسات استخدامَ الاختبارات النفسيّة لتعزيز المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلة.

الاختبارات النفسيّة

30. الاختبارات النفسية، أو اختبارات الانتقاء كما تدعى غالباً، هي اختبارات معيارية تصمم لتقدم مقياساً موضوعياً نسبياً لبعض الخصائص الإنسانية عبر نمذجة السلوك الإنساني. وفي الغالب تقع هذه الاختبارات في أربع فئات هي:

(1) اختبارات الذكاء
(2) اختبارات القابلية
(3) اختبارات القدرة على الإنجاز و
(4) اختبارات الشخصية

31. غدت اختبارات الذكاء وغيرها قياسية بمعنى أن مجموعة المهام نفسها أعطيت لآخرين كثر على مدى سنوات كثيرة، وتمّ تطوير مجموعة من النتائج لتوفير معايير يمكن مقارنتها بشكل مفيد مع نتائج تالية. ويلح ناشرو الاختبارات بثبات على أن طاقماً مدرباً هو وحده من يجب أن يدير مادتهم بحيث يتم الالتزام بشروط كل اختبار على نحوٍ صارم. وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار. وقد تم التدقيق في جميع الاختبارات الشهيرة من حيث صحتها والتعويل عليها. فالتدقيق بخصوص الصحة صمم ليضمن أن أي اختبار معيّن يقيس ما صمم لقياسه، مثلاً يجب أن يكون اختبار الذكاء قادراً على أن يقيس الذكاء، واختبار المهارة اليدوية يجب أن يكون قادراً على قياس المهارة اليدوية. أما التدقيقات بخصوص الموثوقية فتصمم لضمان أن الاختبارات تقدم نتائج ثابتة لما صممت لقياسه. وهكذا، إذا أعيد اختبار سبق تنفيذه على فرد ما في زمن معين، فيجب أن تكون النتائج متماثلة.

32. فئات الاختبارات المختلفة هي التالية:

اختبارات الذكاء

صُمِّمت هذه الاختبارات لقياس قدرات التفكير. فكلمة "ذكاء" ليس لها تعريف مقبول بشكل عام حتى الآن، ويجب أن تعرّف في ضوء عدد من التفسيرات المختلفة لمعناها. ومن أجل أغراضنا يكفي أن نفهم أن الذكاء العام يمكن أن يتجلّى بالقدرة اللفظية، أو القدرة المكانية، أو القدرة العددية أو مزيج منها. وغالباً ما تتكون الاختبارات المستخدمة لانتقاء موظفين من عدة أقسام مختلفة يهدف كل منها إلى اختبار المرشحين في المجالات الرئيسة للقدرة المشار إليها.

اختبارات القابلية

هذه الاختبارات هي في جوهرها اختبارات المهارات الفطرية. وهي تستخدم على نطاق

واسع للحصول على معلومات عن هذه المهارات مثل القدرة الميكانيكية، والقدرة الكتابية والقدرة العددية، والبراعة اليدوية. وثمة عدة اختبارات معيارية متوفرة كي تستخدمها المؤسسات، كما أن من الممكن الحصول على اختبارات ابتكرت بشكل خاص علماً بأن هذا أمر مكلف كثيراً لأنه ينبغي أن يتم التأكد من صحتها قبل أن يجري تنفيذها بثقة تامة.

اختبارات القدرة على الإنجاز

تقيس هذه الاختبارات عمق المعرفة أو إدراك المهارات التي تمَّ تعلمها في الماضي - عادة في المدرسة أو الجامعة. واختبارات الإنجاز النموذجية هي تلك التي تقيس قدرات الطباعة وقدرة التهجئة والحساب الذهني، على سبيل المثال.

اختبارات الشخصية

يأتي استخدام اختبارات الشخصية من حالات سريرية. ويكاد تطبيقها على انتقاء الموظفين يكون مقيداً بسبب المشكلات المرتبطة بصحة هذه الاختبارات. وعندما تُستخدَم في حالات العمل؛ فعادة ما تأخذ شكل بيان الشخصية المفصل، أي قوائم لأسئلة اختيار متعددة استجابة لأوضاع نظريّة يضعها مصممو الاختبار، أو اختبارات التصور حيث يطلب من المرشح أن يصف سلسلة من الصور الغامضة أو بقع الحبر. وتهدف اختبارات الشخصية إلى تحديد سمات أو أبعاد الشخصية الرئيسة للفرد كالقول مثلاً إنه منطوٍ أو منفتح، اجتماعي أو انعزالي إلخ.

33. وفر وصول الإنترنت فرصة للمؤسسات واسعة الانتشار لتجري اختبارات الانتقاء عن بعد. وتستطيع المؤسسات متعددة الجنسيات، بشكل خاص، أن تستفيد من اختبارات البريد الاليكتروني للمرشحين الجدد أو احتمالات ترقية دون الحاجة إلى تحمل التكاليف التي يقتضيها جلب المرشحين إلى مركز التوظيف أو إلى مكتب شؤون الموظفين. ويمكن لمؤسسات أخرى أن تجد فائدة في اختبار البريد الالكتروني إذا كان ثمة عدد كبير من المرشحين ينبغي اختبارهم في وقت واحد، أو عندما يكون من الصعب إنشاء المرافق الملائمة داخل المؤسسة (مثل الحصول على خدمات طبيب نفسي أو فاحص مؤهل). وقد أثار إجراء الاختبار بالبريد الاليكتروني قضايا الأمان والسرية، التي يستبعد أن تحصل في الاختبار الذي يجري وجهاً

لوجه. هذا يعني أن هذه الاختبارات تحتاج إلى التكييف مع تطبيقات البريد الاليكتروني، حيث يتم تعريف كل من الفاحص والمرشح بشكل ملائم، وأنه سوف يتم التعامل مع النتائج عبر موقع اليكتروني آمن، وسوف يطبق تشريع حماية المعلومات على أي سجلات للاختبارات يحتفظ بها الفاحص.

34. يمكن اختصار محاسن ومساوئ الاختبار الاليكتروني كما يلي:

المحاسن	المساوئ
- تخفيض تكاليف تنظيم الاختبارات	- الافتقار إلى ضبط بيئة الاختبار
- مرونة في توقيت الاختبارات	- الصعوبة في تأمين الانسجام في معاملة جميع المرشحين
- تصحيح أسرع للاختبارات لأن النتائج تتم الكترونياً	- إمكانية حصول المرشحين على مساعدة غير قانونية في الإجابة على الأسئلة
- الراحة والسرية للمرشحين	- لا نصيحة أو دعم فوري للمرشحين الذين قد يجدون صعوبة في فهم ما يطلب إليهم عمله
	- نقص محتمل في حماية المعلومات الشخصية.

35. قد توفر الاختبارات النفسيّة معلومات مفيدة إضافية أو جازمة حول المرشح إلى وظيفة. ويمكنها أن تدعم المعلومات التي تمّ الحصول عليها من استمارات المرشحين، ومن مقابلاتهم، وهي مفيدة بشكل خاص حيث تكون حاجة إلى إلقاء الضوء على المعلومات الموضوعية. ويرجح أن تطبق بشكل اقتصادي أكثر في حالات الحاجة إلى عدد كبير من المرشحين كل عام مثل خريجي المدارس وخريجي الكليات وغيرهم من العاملين صغار السن. وفيما عدا اختبارات التحصيل أو الإنجاز ما تزال معظم أصناف الاختبارات غير مرغوبة نسبياً لدى أرباب العمل. وليس ثمة شك في أن الاختبارات النفسيّة تحل محل استمارات التوظيف والمقابلات.

الفصل الرابع والأربعون

تطوير وتدريب المستخدم

مقدمة

1. الموارد البشرية هي المورد الأكثر دينامية في كل موارد المؤسسة. وهي تتطلب انتباها جدياً من إدارة المؤسسة، إذا كان عليها أن تتحقق من الإمكانية الكامنة الكاملة في عمل مستخدميها. وهكذا فالدافع والقيادة والتواصل وهيكلة العمل وأنظمة المرتّبات والتدريب/التطوير قد تكون كلها مشمولة في المسائل التي يجب أن تواجهها الإدارة هذه الأيام. نوقش معظم هذه المسائل سابقاً، وقد حان الوقت الآن لدراسة دور نشاطات التدريب والتطوير في المؤسسة. يسلط هذا الفصل الضوء على المزايا الرئيسة في تدريب وتطوير نظام فرعي ما ضمن وظيفة مديرية شؤون الموظفين.

2. ثمة سؤال يطرحه الفاحصون كثيراً هو، "ما الفرق، إذا وُجِد، بين التدريب والتطوير؟" وهناك سؤال آخر يُسأل أحياناً هو، "ما الفرق بين التعليم والتدريب"؟ سيكون مفيداً أن ندرس ما المقصود بتعبيري التعليم والكفاءة آخذين الاهتمام الدائم في مضامين مفاهيم مثل المؤسسة التعليمية والكفاءة المستندة إلى التدريب (راجع الفقرات التالية) بالحسبان. وهكذا يمكننا أن نقارن بين المعاني الجوهرية لكل من تلك المفاهيم الخمسة كما يلي:

- **التعليم** - يعني التدريس الأساسي في المعرفة والمهارات المعدة لتمكين العاملين من صنع معظم الحياة بشكل عام، وهو شخصي ويستند إليه على نحوٍ واسع.

- **التدريب** - يتضمن عادة الإعداد لمنصب ما، أو لاكتساب مهارات محددة. إنه أكثر ضيقاً نظرياً من التعليم أو التطوير، وهو موجه بالعمل الوظيفي أكثر منه شخصياً.

- **التطوير** - يشير عادة إلى رؤية لاكتساب المعرفة والمهارات أوسع من التدريب وهو أقل

توجهاً بالعمل الوظيفي منه بالتوجه المهني، وهو يهتم بإمكانية المستخدَم الكامنة أكثر منه بالمهارة المباشرة، ويرى المستخدم أنه موارد قابلة للتكييف.

- **التعلم** - عملية اكتساب المعرفة والفهم والمهارات والقيم من أجل أن نكون قادرين على التكيف مع بيئتنا. إنه يعزز المفاهيم الثلاثة السابقة. ويعتمد مقدار ونوعية ونسبة الاستحواذ على التعليم بشكل رئيس على (1) الذكاء الفطري ودافع المتعلم و (2) مهارات المدرس و (3) الظروف التي يحدث فيها التعليم (لاسيما استخدام وسائل التعلم المساعدة).

- الكفاءة - تشير إلى قدرة الشخص على البرهنة للآخرين أنه يستطيع أداء مهمة ما أو عملية أو وظيفة وفق معيار محدد مسبقاً، الكفاءة هي كل شيء عن وضع التعلم في الممارسة، إنها عن الفرق بين "المعرفة العملية" و "الفعل" إلى مستوى مرضٍ. واستخدام معايير محدد مسبقاً في هذه الطريقة يعرف باسم التدريب "المستند إلى الكفاءة".

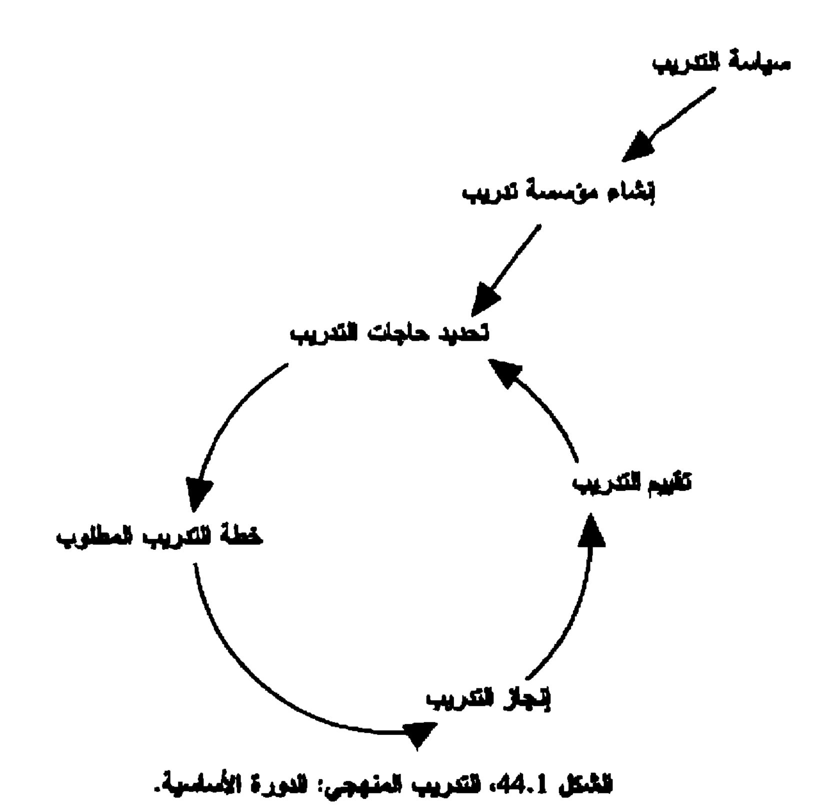
3. عموماً، التعليم قضية يجب على الجماعة أن تحلها بشكل فعال، والتدريب والتطوير مسؤولية كل مؤسسة وفق حاجتها وخططها، أما التعلم فهو مسؤولية الجميع. تدرس بقية هذا الفصل الكيفية التي تبدأ فيها المؤسسات بتلبية حاجاتها إلى التدريب والتطوير.

التدريب والتطوير: الهيكل الأساسي

4. يعتمد مدى نشاطات التدريب والتطوير، كما في معظم النشاطات الأخرى في مؤسسة ما، على سياسة واستراتيجيات تلك المؤسسة. ثمة مؤسسات كثيرة في الحقل التجاري تنجز الحد الأدنى من تدريب الطاقم وتطويره، لأنها، كقضية تتعلق بسياستها، تفضل ان توظف طاقماً مدرباً مسبقاً، أو مؤهلاً مهنياً. وهذه المؤسسات معدة لدفع معدلات السوق الأعلى للطاقم المؤهل، وما تدفعه في التوظيف والانتقاء والمرتّب والفوائد لا تدفعه للتدريب والتطوير. في الحقيقة، أحد الأسباب الذي حدا بتأسيس هيئات التدريب الصناعي في بريطانيا كان بدقة ضمان أن تساهم كل المؤسسات، كل في مجالها، في تكاليف التدريب الإجمالية. حتى لو أنها تعمل القليل أو لا تدرب طاقمها على الإطلاق.

5. لكن معظم المؤسسات تمتلك سياسة إيجابية في التدريب والتطوير. قد لا يكون ذلك، في بعض الحالات، أكثر من النص على أن "الشركة ستوفر الموارد لضمان أن المهارات الأساسية مصانة ضمن المؤسسة." وفي حالات أخرى، قد تشير السياسة على نحو شامل إلى التدابير المختلفة التي ستتخذها ليس لضمان التزويد المنتظم بالمهارات وحسب، بل درجة دافع شخصي عالية عبر فرص التطوير التي تقدمها الشركة أيضاً. ولغرض هذا الفصل، سيُفتَرَض أن المؤسسات ترى دوراً مهماً للتدريب والتطوير في توفير المهارات وتحسين دافع المستخدم.

6. ثمة مصطلح غالباً ما يُستخدَم لوصف التدريب (والتطوير) المنظم جيداً هو "التدريب المنهجي". ويمكن أن نوضح ذلك بالرسم البياني كدائرة لأحداث تبدأ بسياسة المؤسسة، وتستمر من خلال مؤسسة تدريبها، كما هو مبين في الشكل 44.1



الشكل 44.1، التدريب المنهجي: الدورة الأساسية.

7. حالما يتم إنشاء مؤسسة التدريب، تكون الأولوية الأولى تحديد حاجات التدريب والتطوير في المؤسسة. وسيشمل ذلك استخدام التوصيف الوظيفي. وسجلات تقدير المستخدم وقاعدة بيانات أخرى يمكن أن تشير إلى تلك الحاجات. والخطوة التالية هي تخطيط التدريب المطلوب ليلبي تلك الحاجات المحددة، يتبع ذلك قضايا مثل وضع الميزانيات والبرامج وتحديد الأهداف ومحتوى وطرق التدريب التي يجب أن تستخدم. وغالباً ما يكون تنفيذ الخطط قضية مشتركة بين خبراء التدريب وحقل نشاطهم وزملائهم العاملين، وبتنفيذ التدريب المطلوب، يكون مهماً تقييم النتائج، إلى أقصى حد ممكن، حيث يمكن أن تعد التغيرات اللاحقة في المحتوى والطرق، إذا كان ذلك ضرورياً. تتحرك الأحداث بعدئذٍ إلى تحديد حاجات جديدة، تبدأ ثانية دورة جديدة.

8. تشمل فوائد التدريب المنهجي ما يلي:

- توفير مجموعة من العاملين المهرة للمؤسسة،
- تحسين المهارات الحالية،
- زيادة في معرفة وتجربة المستخدمين،
- تحسينات في أداء العمل الوظيفي للوصول إلى تحسين في الإنتاجية العامة.
- خدمة محسنة للزبائن،
- التزام أكبر لدى الطاقم (أي زيادة في الدافع)،
- قيمة زائدة في معرفة ومهارات المستخدمين الأفراد، و
- فرص نمو شخصي بالنسبة للمستخدمين.

دور المدرب

9. يعتمد دور طاقم التدريب في المؤسسة، أي الدور المتوقع منه أن يؤدّيه، بالإضافة إلى الدور الذي يتوقع الطاقم نفسه أن يؤدّيه، إلى حد كبير، على أسلوب المؤسسة أو ثقافتها. إذا كانت المؤسسة تشجع بشكل إيجابي نشاطات التدريب والتطوير، فسيكون لدى المدربين عندئذٍ دورٌ نشطٌ ومهمٌ ليؤدّوه، لكن إذا لم تكن المؤسسة ترغب إلا بدفع كلفة التدريب شفهياً، عندئذٍ سيكون دور المدربين محدوداً جداً، والعامل الكبير الآخر في تحديد نوع الدور الذي يمكن أن

يُؤدّى هو عامل قدرة طاقم التدريب نفسه ومهنيته. حيث المدربون مؤهلون عالياً نظرياً ومهنياً سيميلون إلى التمتع بسمعة جيدة داخل المؤسسة، وحيث تكون مهاراتهم ومطامحهم من مرتبة دنيا، عندئذٍ ستكون سمعتهم وفعاليتهم بالمثل متدنية.

10. مجموعة الأدوار التي يمكن لطاقم مدربين أن يؤدّيها تتأثر بقوة بمتطلبات عمله الوظيفي. في أحد التقارير عن تدريب المدربين، نشرته لجنة خدمات القوة العاملة عام 1978،[1] تم تحديد أربعة مجالات رئيسة لوظائف المتخصص بالتدريب، وهي التالية:

(1) تخطيط النشاطات وتنظيمها،
(2) تحديد النشاطات وإدارتها،
(3) توجيه نشاطات التدريب، و
(4) نشاطات الاستشارة والنصح.

يمكن أن نرى من هذه المجالات الأربعة لهذه الفعالية أدواراً بديلة عديدة، مثل: مخطط التدريب، منظم التدريب، مدير التدريب، الموجه والمستشار والناصح. ومن الواضح، بقدر ما تكون الوظيفة عالية، يكون مجال الأدوار الممكنة أوسع، والعكس صحيح بالنسبة للوظائف الأقل مرتبة. فمدير التدريب، على سبيل المثال، سيحيط بكل الأدوار المشار إليها أعلاه، لكن بتأكيد على نشاطات التحديد والإدارة والاستشارة والنصح. وبالمقارنة وظيفة الموجه لن تهتم إلا بالتدريب المباشر أو النشاطات التوجيهية، ومع بعض التنظيم.

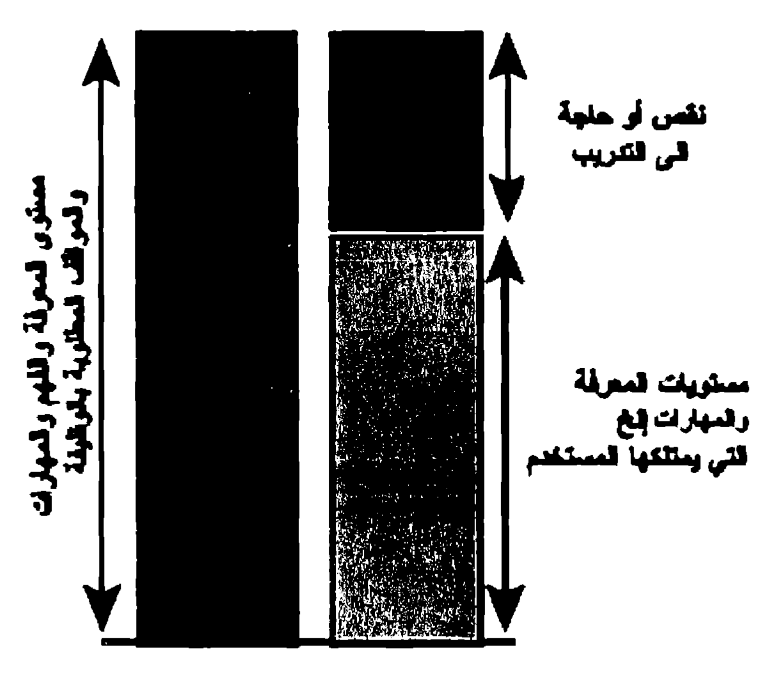
11. في أداء أدوار تدريبهم المباشر، يهتم خبراء التدريب بشكل دقيق بـ (1) تحديد أو تقييم حاجات التدريب، و (2) التصميم والمحتوى والطرق التي ينبغي أن تُستخدَم في التدريب، و (3) تقييم التدريب. وهذه الجوانب الثلاثة في التدريب، ستدرس في الفقرات القليلة التالية.

تحديد حاجات التدريب

12. حاجة تدريب ما هي أي نقص في ما يتعلق بمعرفة المستخدم وفهمه ومهارته ومواقفه

[1] MSC (1978), *First Report – The Training of Trainers*, HMSO.

في ضوء ما تتطلبه وظيفته، أو مطالب التغيير في المؤسسة، وفي شكل بياني يمكن التعبير عن هذا كما هو مبين في الشكل 44.2



الشكل 44.2 – حاجة التدريب

13. كل الوظائف تحدد بعض المطالب من أصحابها. لا تتطلب الوظائف البسيطة إلا معرفة قليلة دون حاجة إلى أي فهم أكثر عمقاً لما يعمل فيه. مثل هذه الوظائف لن تتطلب إلا القليل من المهارة أيضاً، لكن قد تتطلب أكثر في ما يتعلق بالموقف، أي الاهتمام بالتفاصيل وقبول الروتين والنقص في الحذر (كتمان أسرار المؤسسة) وغير ذلك. أما الوظائف المعقدة، بالمقارنة، فتتطلب من العاملين معرفة اختصاصية وفهماً حقيقياً للمبادئ الأساسية أو المفاهيم الجوهرية للعمل الذي ينخرطون فيه. ومثل هذه الوظائف قد تتطلب مستوى عالياً من المهارة الاختصاصية، والمواقف التي تشجع إدراك أهمية فريق العمل والحاجة إلى جودة الدرجة الأولى، على سبيل المثال.

14. عندما يقوم طاقم التدريب بتحليل حاجات تدريب شامل في مؤسسته، يركز على أربعة مصادر رئيسة لمعلوماته هي:

- **قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة** (أي عن بنية الإدارة، قنوات التواصل، المنتجات أو الخدمات المقدمة، متطلبات العاملين)
- **قاعدة بيانات على مستوى الوظيفة** (أي الوظائف/ الأدوار الفردية ومتطلبات المهارة)
- **قاعدة بيانات فردية** (مثلاً بيانات تقدير الأداء، سجلات التدريب)
- **معايير الكفاءة** (أي معايير المهنة المتفق عليها وطنياً لمختلف مستويات المسؤولية . راجع الفصل 46 على سبيل المثال).

15. تمكن قاعدة البيانات، التي يتم الحصول عليها بهذه الطريقة، طاقم التدريب من رسم صورة شاملة في مجالات النقص الحالية أو الممكنة في المتطلبات. يُنجَز جمع المعلومات لتحليل حاجات التدريب بطريقة من الطرق التالية أو أكثر:

- تحليل البيانات المسجلة المتعلقة بالمؤسسة والوظائف والأفراد.
- تحليل الاستبيانات ومسوح الموقف التي ترسل إلى المستخدمين.
- مقابلة المديرين والمراقبين حول حاجات تدريب وتطوير مرؤوسيهم.
- مراقبة أداء الأفراد الوظيفي.
- مراقبة نتائج مناقشات مجموعة تتعلق بمشكلات العمل الجاري وغير ذلك.
- تحليل اليوميات وغيرها المسجلة ذاتياً التي يحفظها المديرين والخبراء وغيرهم.

16. الطريقة الأكثر شعبية بين الطرق المشار إليها أعلاه هي تلك التي تستخدم السجلات الموجودة وتلك التي تشمل مقابلة الطاقم الإداري والرقابي. إحدى الوثائق ذات الأهمية الخاصة التي تسهم بتحليل حاجات التدريب هي بيان التقدير. وهذا سجل لأداء مستخدم ما

لوظيفة، يستكمل عادة بعد مقابلة سنوية مع رئيسه. مقابلات التقدير والتوثيق التي ترافقها هي آليات صورية تستطيع المؤسسات من خلالها تقدير أو تقييم مواردها البشرية، وفي مؤسسة ما حسنة التنظيم، يتم هذا التقييم الرسمي موضوعياً بطريقة ذات معايير نسبية، ومعظم التقديرات غير الرسمية ينجزها مديرو المؤسسة بشكل منتظم كجزء عادي من عملهم الوظيفي.

17. أهداف النظام الرسمي للتقييمات مختلفة، وتشمل بعض أو كل ما يلي:

- تحديد المستوى الحالي لأداء العمل الوظيفي،
- تحديد نقاط قوة المستخدم ونقاط ضعفه،
- تمكين المستخدمين من تحسين أدائهم الحالي،
- تحديد حاجات التدريب والتطوير،
- تحديد إمكانية الأداء الكامنة،
- توفير أساس لمراجعة الراتب،
- تشجيع المستخدمين وتحريك دافعهم،
- توفير معلومات لأغراض تخطيط القوة العاملة.

18. الوثيقة التي تحمَّل عليها نتائج التقييم الرسمية يمكن أن تأخذ واحداً من أشكال عديدة. أحد أشكال التقدير البسيطة موضح في الشكل 44.3. يمكن أن يستخدم هذا المثال طاقم بيع تجزئة ناشئ على سبيل المثال.

الوثيقة من السهل استكمالها نسبياً، وتدفع المدير أو المراقب المعني إلى دراسة أداء المستخدم في عدد من مجالات العمل المختلفة. ويمكن لوثيقة كهذه أن توفر أساساً لمقابلة تقييمية إيجابية بين المستخدم ورئيسه.

الاسم: اسم الوظيفة:

المديرية   المقيّم:

التاريخ:

الأداء الحالي:	غير مقبول	يكاد يكون مقبولا	مقبولٌ تماماً
المظهر والأسلوب			
العلاقات مع الزبائن			
العلاقات مع الطاقم			
معالجة النقد المستلم			
معالجة التوثيق			
الحماسة			
الموثوقية			
حفظ الوقت			

الشكل 44.3- شكل التقدير البسيط

أحد الأمثلة على استمارة تقدير أكثر تعقيداً مقدَّم في الشكل 44.4. في هذه الحالة تسأل الوثيقة رئيس المستخدم أن يقيِّم الأداء في ضوء الأهداف أو الأغراض المتفق عليها سابقاً، وهو نوع التقييم الذي يتوقع المرء أن يجده في مؤسسة حيث الإدارة بالأهداف قائمة.

الاسم: اسم الوظيفة:
المديرية: المقيم:
التاريخ:

الأداء الحالي | التاريخ:

الأهداف الموضوعة لهذه الفترة	هل أنجزت؟			أسباب أي نقص	ملاحظات
1.					
2.					
3.					
4.					

التقييم العام: متميز / مرضٍ تماماً / مرضٍ / غير مرضٍ

تدريب: تطوير أو حاجات إرشاد

الأداء الممكن الكامن

جاهز للترقية الآن
جاهز للترقية في سنة أو اثنتين
لا ترقية ممكنة
نقل الى مديرية أخرى

الشكل 44.4- شكل للتقييم الموضوعي

وثيقة مثل التي أوضحت في الشكل 44.4 يمكن أن تقدم قدراً كبيراً من المعلومات المناسبة عن حاجات التدريب والتطوير، فلا تقيم الأداء الحالي وحسب، في ما يتعلق بالأجزاء المحددة والقابلة للقياس في وظيفة المستخدم، بل تأخذ الأداء الممكن الكامن بعين الاعتبار أيضاً. وهكذا من الممكن دراسة حاجات التدريب والتطوير في ما يتعلق بالأداء الوظيفي في المستقبل وفي ما يتعلق بتحسين الأداء الحالي أيضاً.

تخطيط التدريب

19. ما أن يتم تحديد حاجات التدريب بواسطة تحليل حاجات التدريب، حتى يستطيع طاقم التدريب أن يبدأ مهماته بفرز أولويات التدريب، ووضع خطط أولية، ويدرس تكاليفها ويسلم مشروعات خططه لمصادقتها من الإدارة العليا. تحدد هذه الخطط الأولية المجالات الرئيسة للتدريب، العدد وفئات المستخدمين المعنيين، وطبيعة التدريب المقترح وجدولة الوقت الأولي لبرنامج التدريب التي تتضمنها المقترحات، وتقديراً للتكاليف التي يرجح أن تتطلبها.

20. يمكن لبرامج التدريب أن تكون رسمية أو غير رسمية، ويمكن أن تقدم أثناء العمل أو خارج أوقات العمل. والأخير يمكن أن يعني تدريباً في الشركة، أو يحدث أثناء العمل، أو يمكن أن يشير إلى التدريب الذي يقدم خارج المؤسسة. الشكل 44.5 يوضح بعض الطرق المختلفة للتدريب أثناء العمل أو ما بعد العمل، ويشير إلى بعض الحسنات والمساوئ في كل مقاربة.

طرق التدريب أثناء العمل	الحسنات	المساوئ
التدريس أثناء العمل	مناسبة، تطور الصلات بين المتدرب ومراقبه	ضجة، اهتياج وضغط مكان العمل
التدريب	مرتبط بالوظيفة، يطور العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	يخضع لضغوط العمل، يمكن أن ينجز تدريجياً
النصح	يحتاج المستخدم إلى مساعدة يقدمها له الرئيس	يجب تطوير مهارات تقديم النصح
التفويض من الرئيس	يزيد مدى الوظيفة، ويوفر دافعاً أقوى	قد يرتكب المستخدمون أخطاء أو قد يخفقون في إنجاز المهمة

النقل المؤقت	يزيد تجربة المستخدم، تخلق اهتماماً جديداً	قد لا ينجح المستخدم في الموقع الجديد.
مشروعات موجهة/ تعليم العمل	تزيد معرفة ومهارات في وضع العمل، لكن تحت التوجيه	إيجاد مرشدين وناصحين مناسبين.
طرق التدريب خارج العمل	**الحسنات**	**المساوئ**
(1) في الشركة **محاضرات/ أحاديث**	مفيدة لمعلومات واقعية	التأكيد على اتجاه واحد/ مشاركة قليلة
مناقشات المجموعة	مفيدة لتوليد أفكار وحلول	تتطلب قيادة مناسبة
تمارين على لعب الدور	مفيدة لتطوير المهارات الاجتماعية	تتطلب تنظيماً حذراً، وتقديم رد ملموس ليس سهلاً
تمارين على تطوير المهارات مثل: عمليات يدوية، مهارات تواصل الخ	طريقة آمنة لممارسة المهارات الرئيسة	التنظيم الحذر مطلوب
(2) خارج الشركة **دورات في الكلية (طويلة)**	يؤدي إلى تأهيل، تغطية نظرية شاملة، مجال واسع في طرق التدريس	طول وقت التدريب. ليس عملاً تطبيقياً كافياً
دورات كلية (قصيرة)	تكمل التدريب في الشركة، مستقل عن السياسات الداخلية	قد لا تلبي حاجات الزبون كفاية بدقة.
مستشارون/ مؤسسات تدريب أخرى	تُعطَى حاجات الزبائن أولوية عليا، تملأ الفجوات في احتياطيات الشركة، مجموعة جيدة من طرق التدريس	يمكن أن تكون باهظة الكلفة، وقد تعتمد بشدة على "الصفقات".

الشكل 44.5 ملخص لطرق التدريب

21. تصمم خطط التدريب لتشمل ما يلي:

- ما هو التدريب الذي يجب أن يُقدَّم،
- كيف يجب أن يقدَّم،
- متى يجب أن يقدَّم،
- من يجب أن يقدمه،
- أين يجب أن يقدم،
- كم يكلف تقديمه.

بالنسبة لشركات كثيرة تمثل الموارد التي تقدم للتدريب والتطوير استثماراً كبيراً في الوقت والمال والقوة العاملة، ويحتاج هذا الاستثمار إلى أن يُقيَّم من وقت إلى آخر لضمان، قدر الإمكان، أن يستخدم بطريقة رشيدة.

تقييم التدريب

22. تقييم التدريب جزء من عملية مراقبة التدريب. تستهدف طرق التقييم الحصول على ردود بشأن نتائج التدريب أو مردوده، ولاستخدام هذه الردود في تقييم قيمة التدريب، في ما يتعلق بالتحسين، حيث كان ضرورياً، ومثل أية عملية مراقبة أخرى، تقييم التدريب معني أولاً بوضع معايير مناسبة للتدريب. وقد تأخذ هذه شكل سياسات وأهداف والتزام بالمعايير الخارجية ومعايير تدريب المدرب والمؤهلات. والواضح أنه بقدر ما توضع المعايير بدقة، يكون ذلك أكثر سهولة لتقييم نجاح التدريب. وهذا يجلبنا إلى النقطة الرئيسة التالية، التي هي جمع قاعدة بيانات الرد ذات الصلة بالتدريب.

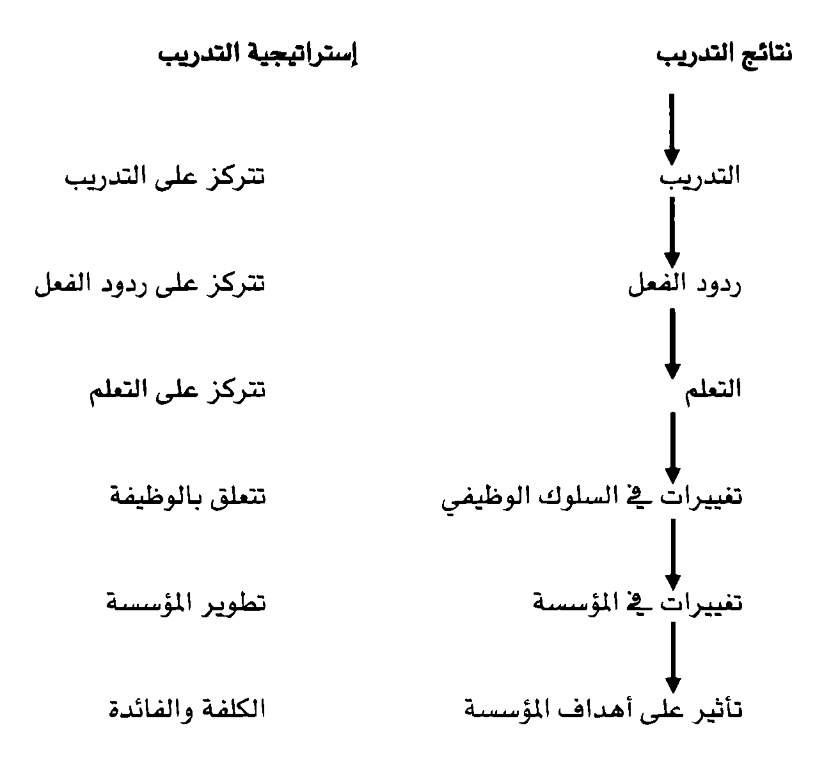
23. ثمة مساهمتان بريطانيتان في هذه المسألة الهامة هما تلك التي قدمها هامبلين Hamblin (1970)[2] وتلك التي قدمها وود بيرد وراكهام Warr, Bird & Rackham (1970)[3]. يتخذ هامبلين وجهة النظر التي تؤكد على أن التقييم يمكن أن يحدث في عدد من المستويات

---

[2] Hamblin, A.C. (1970), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill.

[3] Warr, P.B., Bird, M.W. and Rackham, N. (1970), *Evaluation of Management Training*, Gower Press.

المختلفة، تتراوح من النتائج المباشرة إلى النتائج الطويلة الأمد. ويتطلب كل مستوى إستراتيجية تقييم مختلفة، كما يشير الشكل 44.6، الذي يستند إلى أفكار هامبلين.



الشكل 44.6 ـ التدريب والتقييم

24. **يستهدف التقييم الذي يركز على التدريب** على تقييم ما قدِّم للتدريب أي ما إذا كنا نستخدم الأدوات الصحيحة للتدريب. أما التقييم الذي يركز على ردود الفعل، الذي هو ربما الإستراتيجية الأوسع استخداماً للتقييم، فيسعى إلى الحصول على ردود فعل المتدربين على تجارب التعلم التي تلقوها وتقييمها.

ويسعى التقييم الذي يركز على التعلم إلى قياس درجة التعلم التي تحققت. ويتم إنجاز ذلك من خلال اختبار المتدربين بعد التدريب، كما في اختبار قيادة سيارة ما. **ويستهدف التقييم**

المرتبط بالوظيفة تقييم درجة التغيير في السلوك الذي حدث في العمل الوظيفي بعد العودة من دورة التدريب. وهذا، طبعاً، قياس ما تم تعلمه، لكن التعلم الذي طُبِّق في مكان العمل. ليست مهمة سهلة أن تقيّم الدرجة التي استخدم فيها التعلم، لاسيما في حالات يكون فيها التدريب في المهارات الاجتماعية، مثل القيادة، هي المعنية. يمكن لتغييرات المؤسسة أن تطرأ من خلال التدريب، وهنا إستراتيجية التقييم مرتبطة **ببرنامج تطوير مؤسسة** ما.

وفي النهاية، هناك التأثير في أهداف المؤسسة الذي يجب أن يؤخذ بالاعتبار، أي ماذا فعل التدريب للربحية، أو صورة الشركة على سبيل المثال؟ هذا سؤال مفضل تسأله الإدارة العليا، لكن تقييم ذلك صعب للغاية بسبب متغيرات كثيرة أخرى لها تأثير ما في هذه الأهداف.

25. قدَّم وُر Warr وبيرد Bird وركهام Rackham إطاراً مختلفاً إلى حد ما لتقييم التدريب. وهو يأخذ أربعة أبعاد رئيسة، ويشير إلى ما هي المعلومات التي يجب السعي إليها لجعل التقييم يغدو عملية مستمرة في المؤسسة. باختصار هذه الأبعاد الأربعة هي التالية:

- **تقييم السياق** ـ المعلومات المطلوبة بشأن حاجات وأهداف التدريب.
- **تقييم المساهمة** ـ المعلومات المطلوبة بشأن موارد التدريب (الطاقم، مساعدات التدريب إلخ).
- **تقييم رد الفعل** ـ المعلومات المطلوبة بشأن ردود فعل المتدربين على التدريب.
- **تقييم المردود** ـ معلومات عن نتائج التدريب، المباشرة والمتوسطة والبعيدة.
- لقد قيل مبكراً إن تقييم قيمة التدريب أكثر سهولة، حيث توضع معايير التدريب بدقة. وإحدى الطرق التي تحاول المؤسسات أن تضع فيها معايير واضحة هي بواسطة:
- تحديد الغرض الشامل لبرنامج محدد، و
- وضع أهداف محددة لنوع السلوك المتوقع من المتدربين في نهاية التدريب.

والواضح أن وضع أهداف محددة لميزات يمكن قياسها في السلوك أسهل منها في الميزات

التي يصعب قياسها. والمثل النموذجي على محاولة وضع معايير لبرنامج تدريب مبينة في الشكل 44.7

الدورة:	توظيف وانتقاء مفتشين
الغرض العام	تحسين المهارات الرئيسة في التوظيف وعملية الانتقاء والمساعدة في استخدام هذه المهارات في مكان العمل
الأهداف:	في نهاية الدورة، المفتش يجب أن يكون قادراً على: I. وصف المراحل الرئيسة في عملية التوظيف والانتقاء، II. إعداد توصيف وظيفي مقبول وخصائص الطاقم الإداري، III. تحديد دور دائرة شؤون الموظفين في التوظيف والانتقاء، IV. تطبيق خطة السبع نقاط كوسيلة تقييم في مقابلة ما، V. إجراء مقابلة منهجية لمستخدم محتمل، استكمال كل وثائق الانتقاء في الشركة، التي تطبق على دوره كمفتش بشكل صحيح.

الشكل 44.7، أهداف التدريب

26. يوضع الغرض العام الذي حُدِّد أعلاه في مصطلحات عامة على الأرجح، مثلاً "تحسين المهارات الرئيسة..." وما تحاول الأهداف أن تفعله هو تحديد كيف يستطيع المفتش أن يشير إلى أنه اكتسب فهماً محسناً لهذا الموضوع. في كل حالة، يستهدف الغرض وصف السلوك (أي ما هو المتوقع من المتدرب أن يعمل) في نهاية الدورة. إذا استطاع عدد قليل فقط في دورة تفتيش أن يبينوا أنهم يستطيعون الآن فعل الأشياء التي حددت الدورة إنجازها، سيعرف المنظمون أنهم أخفقوا في إنجاز أهداف تدريبهم، وسيكون عليهم تغيير أية دورات إضافية في ضوء هذا المعطى. تُعرَف هذه المقاربة أحياناً بترسيخ التدريب، أي تقييم ما إذا كان التدريب قد حقق ما افترض أن يحققه. فالترسيخ أحد أوجه عملية التقييم الشاملة.

مؤسسة التعليم

27. يصف سِنج Senge (1990)[4] مؤسسات التعليم بأنها المؤسسات التي يوسع فيها الناس على نحو مستمر قدرتهم على إحداث النتائج التي يرغبون بها حقاً، حيث نماذج جديدة وشاملة في التفكير تُغذّى، وحيث الإلهام الجمعي يطلق حراً، وحيث الناس يتعلمون باستمرار كيف يجب أن يتعلموا معاً (ص 3).

الفكرة الأخيرة فكرة رئيسة، بالنسبة لميزة مؤسسة ما أنها حقاً ملتزمة بالتعليم هي انفتاح مستخدميها لفرص التعليم التي تطرأ يومياً في بيئة عملهم. التعلم في هذا السياق، يعني أن كل مستويات ودرجات الطاقم تطور قدرتها على اكتساب مهارات جديدة وتعبر في الطريقة التي يجب أن تنجز من خلالها واجباتها. وهذا، يجب أن يُلاحَظ، يعني قبول تلك الأخطاء والأغلاط في الحكم هي كثيراً ما تكون مصادر للتعلم كالنجاحات والإنجازات. في الحقيقية، حاول هامل Hamel وبراهالاد Prahalad (1994)[5] أن يثبتا أن "إنشاء "مؤسسة تعليم" هو نصف الحل ليس إلا. تماماً مثل أهمية إنشاء "مؤسسة ما غير تعليمية" ... لخلق المستقبل على الشركة أن تتعلم على الأقل بعضاً من ماضيها."(ص 60)

28. مؤسسة التعليم هي المؤسسة التي ترى أن التعليم والتدريب والتطوير تنجز على نحو أفضل بجهود تعاونية. كل مستخدم من الأعلى إلى الأسفل يتوقّع منه أن يفكر بالممارسات الحالية، ويقترح طرقاً أفضل لعمل الأشياء ويتعاون مع الآخرين لانجاز التحسينات. الفرق مصادر تعليم فعالة ـ القادة يحفزون الأفعال ويقدمون نماذج السلوك (الجيدة والسيئة!)،

---

4. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline – the Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday
(British edition, 1992, by Century Business).

5 Hamel, G. & Prahalad, C. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

ويساهم أعضاء الفريق بمواهبهم الخاصة ويقدمون أيضاً نماذج سلوك. الأفراد هم في الوقت نفسه مستفيدون من، وموضع تحدٍ بـ، سلوك الآخرين. حيث ثقافة المؤسسة تؤكد على الحاجة، إلى التعلم كل من الآخر، تغدو الفرق المصدر الأكبر للتفكير الإيجابي والبناء. القادمون الجدد هم الذين تتمثلهم المجموعة التي تلتزم بالتعلم بسهولة أكبر، في حين يُشجَّعون على طلب المساعدة من الآخرين. بالإضافة إلى منظوراتهم باعتبارهم قادمين جدد ترحب بهم أيضاً المجموعة، التي يمكن أن ترى طريقة أفضل في إنجاز مهمة محددة. وليس مدهشاً أن سِنج (الذي استشهدنا بنصه) يعتبر أن تعلم الفريق وامتلاك رؤية مشتركة هما العنصران المهيمنان في مؤسسة تعليم ما.

الفصل الخامس والأربعون

الأداء، التقييم، الانضباط، الشكاوى

مقدمة:

1. لا تُعنى إلا فعاليات قليلة جداً في إدارة شؤون الموظفين بتقييم المستخدمين كأفراد. وهذه الفعاليات هي بالدرجة الأولى الانتقاء والتقييم، لكنها تشمل أيضاً قضايا الشكاوى والانضباط. في كل الحالات الأخرى، يتركز الانتباه ليس على تقييم عمل الأفراد بل على الوظائف والهياكل والإجراءات أو عمل الأفراد ضمن مجموعات. وهكذا، على سبيل المثال، يركز تقييم الوظيفة على الوظائف، ليس على أصحاب الوظيفة، كما يركز تصميم الوظيفة وتطوير المؤسسة على هياكل الوظيفة/المهمة، بينما تركز إدارة الأجور والمرتّبات على الإجراءات، في حين يركز تخطيط قوة العمل والمفاوضات الجماعية على العاملين في المجوعات.

2. يدرس هذا الفصل تقييم الأفراد على أساس أدائهم. وهذه مهمة تتطلب نوعاً من الحكم الإداري تلقي قدراً كبيراً من المسؤولية على المديرين المعنيين. وهي مهمة دقيقة ومعقدة. ويدرس هذا الفصل المزايا الرئيسة لتقييم الأداء ويقترح مجموعة قواعد للممارسة الجيدة في هذا الميدان.

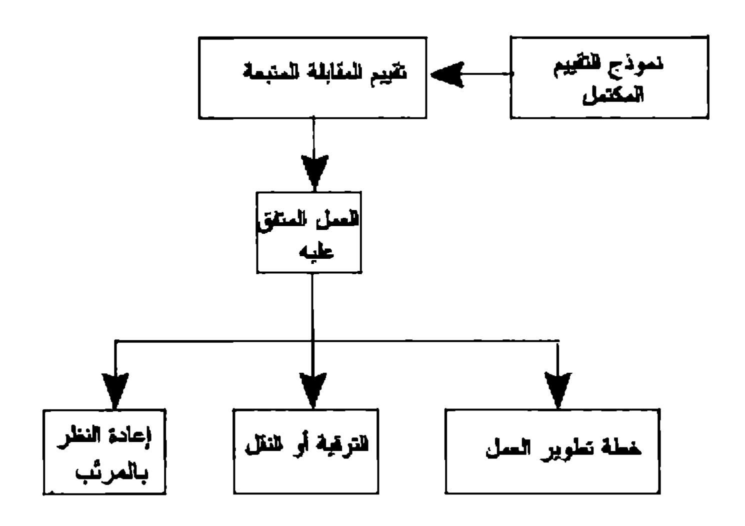
تقييم الأداء

3. يمكن تصوير عملية التقييم في شكلها الأكثر بساطة كما في الشكل 45.1. فأية مقاربة منهجية لتقييم الأداء لا بد أن تبدأ بإكمال استمارة تقييم مناسبة، وتتبع هذه المرحلة التحضيرية مقابلة يناقش المدير من خلالها التقدم مع عضو هيئة الموظفين. وتكون نتيجة

المقابلة شكلاً ما لتدبير متفق عليه، يقوم به عضو هيئة الموظفين وحده أو بالاشتراك مع مديره. وعموماً يتجسّد هذا التدبير في شكل خطة لتحسين وظيفة ما، أو ترقية لوظيفة أخرى، أو زيادة مرتّب ما، على سبيل المثال.

4. يرتبط تعبير "تقييم الأداء" عادة بتقييم هيئة الموظفين أو الأداء الإداري، وليس بأداء عمال المهن اليدوية. ويوجد صنفان رئيسان للتقييم هما ما يلي:

- **التقييم غير الرسمي**، الذي هو التقييم اليومي المستمر لتقدم الموظف الذي يقوم به مديره أو مديرته، وهو خاص بطبيعته، وتقرره المشاعر الحسية بقدر ما يقرره الدليل الموضوعي. فهو نتيجة ثانوية طبيعية للعلاقة المستمرة بين الموظف والمدير.
- **التقييم الرسمي**، الذي هو حدث مخطط يرتكز على دليل الأداء الذي يناقش فيه تقدم الموظف مع مديره أو مديرته، في سياق أهداف الوظيفة وأولوياتها عادة.



الشكل 45.1 عملية التقييم

يدير الرؤساء معظم تقييمات أعضاء طاقمهم من الموظفين الذين يقدمون التقارير إليهم، وهكذا ثمة عنصر من السلطة الرسمية موجود على نحوٍ ثابت في مقابلة التقييم. ومع ذلك، قدمت المؤسسات المتحمسة لتحسين تقييم الطاقم الإداري ما هو معروف بتقييمات الـ 360. ويتطلب هذا الشكل من التقييم تشجيع طاقم المدير نفسه رسمياً على التعليق على أداء قائدهم. كما يستشار في ذلك مدراء المجموعة النظيرة، لذلك يصبح التقييم في مثل هذه الحالة شاملاً بدلاً من أن يكون مجرد تقييم الأعلى للأدنى. ويعتمد نجاح مثل هذه التقييمات على الثقافة السائدة في المؤسسة. ففي ثقافة ناضجة، حيث التعاون مقبول كمعيار، وحيث يُنظَر إلى الأخطاء كفرص أكثر منها تحديات، يُنتظَر من تقييمات الـ 360 درجة أن تقدم نتائج أكثر جدارة بالتصديق مما في ثقافة لا تزال محكومة بالهرمية.

أسباب التقييم

5. هناك أسباب عديدة وراء إجراء التقييمات في المؤسسات، يمكن تلخيصها بما يلي:

- لتحديد مستوى أداء وظيفة حالي لفرد ما.
- لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف.
- لتمكين الموظفين من تحسين أدائهم.
- لتوفير قاعدة لمكافأة الموظفين على أساس إسهاماتهم في أهداف المؤسسة.
- تحفيز وتشجيع الأفراد.
- لتحديد حاجات التدريب والتطوير.
- لتحديد الأداء الكامن.
- لتوفير المعلومات للتخطيط المتعاقب.

6. السبب الأكثر احتمالاً لتبني تقييم الطاقم الإداري هو جذب الانتباه إلى الأداء الحالي في الوظيفة لـ (1) مكافأة العاملين بعدالة و (2) تحديد هؤلاء ذوي الإمكانيات للترقية أو النقل.

7. الكتّاب أمثال دركر (1954)[1] متحمسون للتقييم:

---

[1] Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Heinemann.

"تقييم المرؤوس وأدائه جزء من عمل المدير. في الحقيقة، ما لم يقم بالتقييم هو شخصياً، لن يستطيع القيام بمسؤوليته في مساعدة مرؤوسيه وتعليمهم بطريقة ملائمة."

فرأي دراكر ككل هو أن المديرين مسؤولون عن تحقيق النتائج. ويتم الحصول على هذه النتائج من إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، التي يجب مراقبتها جميعاً. فالمراقبة تعني وضع معايير، وقياس أداء واتخاذ تدبير مناسب. وفيما يتعلق بالعاملين، يستلزم هذا اتخاذ تدبير لتحسين الأداء بواسطة التدريب والمساعدة، أي "تطوير الإدارة"(راجع الفصل 46).

8 يوجه كتّاب آخرون أمثال مكغريغر (1960)[1] انتقادات كثيرة للتقييمات الرسمية:

"لا تصمَّم برامج التقييم لتوفير المزيد من الضبط المنهجي لسلوك المرؤوسين فحسب، بل ولضبط سلوك رؤسائهم أيضاً."

لذلك يراهم يشجعون نظرية x، أي أسلوب إدارة يفترض أن العاملين غير جديرين بالثقة، وغير قادرين على تحمل المسؤولية، لذلك يحتاجون إلى الإشراف والمراقبة الشديدة.

9. متى كان النقاش على الجوانب العملية أكثر منه على الفلسفة الإدارية، تكن القضية الرئيسة ليس في تبرير تقييم الأداء بحد ذاته، بل فيما إذا كان عادلاً ودقيقاً. يعلق مكبيث وراندس(1976)[2] أثناء مناقشة إدارة المرتّب بما يلي:

"تعتمد علاقات المرتّب العادل على تصنيف وظيفي عقلاني ومسوح راتب دورية للمستويات التنافسية وتقييم الموظف وتخطيط فعال للمرتّب."

بالنسبة لهؤلاء الكتاب، يعتبر التقييم جزءاً لا يتجزأ من نشاط إدارة شؤون الموظفين . تخطيط وإدارة الراتب. وهم متحمسون للاعتراف، في كل حال، بأنه لأمر أساسي على نحو واضح القيام بمحاولة ما لقياس دقيق للأداء إذا كان سيُؤخذ التقييم بالحسبان كعامل مؤثر في المرتّب بجدية.

---

[1] McGregor, D.(1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.

[2] MacBeath, I. & Rands, D. (1976), *Salary Administration*, Gower.

10. إذا قبلنا أن تقييم أداء الطاقم نشاط شرعي في المؤسسات فما هي الصعوبات التي تتعلق بالدقة والإنصاف؟ باختصار، يمكن إجمالها بِـ:

- بنية وثائق التقييم،
- الأسلوب الذي يتم من خلاله التقييم،
- ثقافة المؤسسة.

إذا أخذنا النقطة الأخيرة أولاً، ستعمل "الثقافة" أو نظام القيمة في المؤسسة كعنصر رئيس في كل من جدول التقييم المعتمد والطريقة التي يقدم بها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت "الثقافة السائدة في المؤسسة" تفضل المراقبة، عندئذٍ سيُفرَض نظام قيمة ما على المشاركين، لكنه سيتضمن على الأقل معايير ما قابلة للقياس لتقييم الأداء بها. وفي وضع آخر، حيث يشجع الانفتاح والمشاركة، سيناقَش أي نظام مع المعنيين أولاً، بنتيجة أن التقييمات يرجع أن تكون قضايا حل مشكلة مشتركة أكثر منها "دعوة للمحاسبة" أمام مدير ما.

استمارات التقييم

11. هناك طرق مختلفة يمكن من خلالها ابتكار استمارات التقييم، والعناصر الرئيسة هي التالية:

1- مركز التقييم، أي الوظيفة أم الشخص
2- معيار الأداء المستخدم
3- تقديرات الأداء المستخدمة.

حيثما يركز التقييم على الوظيفة، يرجع أن تطلب استمارة التقييم من المقيِّم أن يبحث عن النجاح في تحقيق أهداف الوظيفة أو أغراضها أكثر من التعليق على الصفات الشخصية للموظف. وحيثما يكون التركيز على الشخص أكثر من الوظيفة يكون العكس صحيحاً، أي يتوقع من المقيِّم أن يعير اعتباراً لمزايا الموظف ومواقفه أكثر من نجاحه أو نجاحها النسبي في تحقيق النتائج. وهكذا فتركيز التقييم سيحدد طبيعة المعايير التي سيُحكَم على الأداء الفردي من خلالها، بالإضافة إلى التقديرات أو المقاييس المستخدَمة.

12. استمارات التقييم التي تسعى إلى جمع المعلومات عن الشخص أكثر من الأداء في الوظيفة تتميز بالتركيز على:

- معايير قياسية
- تقديرات أداء قياسية
- المزايا الفردية أكثر من النتائج
- التأشير على المربع في الاستمارة كطريقة لوصف الأداء

يقدم الشكل 45.2 رسماً توضيحياً لمثل تلك الاستمارة، التي تستخدمها الشركة الصناعية المتوسطة الحجم في المقام الأول.

صفات شخصية		
القيادة	1-	دائماً في قلب النشاط
	2-	قادر على قيادة مجموعات صغيرة
	3-	ليس لديه مؤهلات قيادية حقيقية
المبادرة	1-	يعمل دائماً وفق مبادرته الخاصة
	2-	سيعمل وفق مبادرته الخاصة بطرق ثانوية
	3-	لا يعمل إلا بتوجيه
الحكم	1-	يقيم الوضع برباطة جأش
	2-	يشوش أحياناً بحجج قوية مضادة، لكنه عادة ما يقدم تقييماً سليماً
	3-	يفتقر بالإجمال إلى أية قدرة نقدية
القدرة على اتخاذ القرار	1-	يتخذ قرارات سليمة في كل الأوقات
	2-	لا يستطيع دائماً التنبؤ بنتائج قراراته
	3-	القرارات تشبه إلى حد كبير التخمينات
وعي الزبون	1-	وعي الحاجة إلى النوعية والتوقيت والثمن

	-2	وعي لأهمية الزبون جزئياً خلال الدوام فقط
	-3	يرى حاجات الزبائن شيئاً ثانوياً مقارنة بحاجاته
الانضباط الذاتي	-1	له موقف متوازن بالنسبة لوقت العمل ووقت الراحة
	-2	يركز على العمل الذي يفضله
	-3	يحتاج إلى إشراف وتوجيه دائمين
صفات تقنية		
المعرفة التقنية	-1	معرفة تقنية واسعة بمنتجات الشركة مع معرفة متخصصة ببعضها
	-2	معرفة تقنية محدودة، لكن قدرة عملية مفيدة
	-3	يحتاج إلى معرفة ضئيلة جداً
نوعية العمل	-1	دائماً حريص، نادراً ما يقترف أخطاء
	-2	يقترف أخطاء أحياناً
	-3	يتصف عمله بالإهمال
الاجتهاد	-1	عامل مجتهد باستمرار
	-2	يحتاج إلى التذكير بإضاعة الوقت أحياناً
	-3	لا يبذل جهد كبيراً أثناء العمل
وعي الكلفة.	-1	يقدر كلياً أهمية مراقبة الكلفة
	-2	يعير بعض التفكير للتكاليف
	-3	يميل إلى الإهمال، ونادراً ما يقدر التكاليف

الشكل 45.2 استمارة تقييم تؤكد على الخصائص الفردية.

13. العقبة الأولى أمام الطريقة المذكورة أعلاه هي عقبة القياس، كيف يمكن لمدير ما أن يقيم مزايا القيادة أو الحكم بشكل عادل، على سبيل المثال؟ العقبة الثانية هي الصلة بالموضوع.

ما مدى صلة الاجتهاد ووعي الكلفة بالنجاح، على سبيل المثال؟ فالعمل المثابر ليس مرادفاً للعمل الناجح، ووعي التكاليف لن يكون مجدياً إذا لم يشجع على المبادرة وصنع القرار. العقبة الثالثة هي أن المديرين الذين يكملون استمارة التقييم يجب أن يعتمدوا على الانطباعات الذاتية بدلاً من الدليل الملموس. ولحسن الحظ، وجدت الإدارة العليا في الشركة المعنية أنه من الصعب تشغيل أداة قياسية كهذه وفي النهاية استبدلتها بنظام النتائج الموجهة.

14. لا تقدم الطريقة الموصوفة تواً أساساً سليماً لاتخاذ القرارات بشأن المرتّب والترقية، على سبيل المثال. وهذا يستحق بوضوح التعليق الذي قدمه مكفريفر وهو التالي:

"إذا أخذنا هذه المعطيات المشكوك بها إلى حد ما وحاولنا استخدامها لوضع فروق دقيقة بين العاملين لأغراض إدارة المرتّب والترقية، يمكننا أن نرسم صورة جميلة، لكن الصورة ذات الصلة الضعيفة بالحقيقة."

الطريقة المباشرة إلى الحقيقة بالنسبة لمؤسسات كثيرة هي وضع واجبات الوظيفة والمسؤوليات كنقطة مركزية في التقييم. في هذه المقاربة يتم التأكيد على النتائج المنجزة مقابل مجموعة معايير، بعد أخذ الظروف بالحسبان.

15. في أي وضع، يعتمد ما هو "حقيقي" جزئياً على نفاذ بصيرة المعنيين، أي كيف "يرون"الأشياء، وجزئياً على الدليل الموضوعي، أي المعلومات التي يمكن تأكيدها من طرف ثالث. ويتطلب بناء مثل هذه العناصر في استمارة تقييم ما وثيقة ما، مثل النموذج الموضح في الشكل 45.3.

الشركة	مكتب مبيع المعدات			
المنصب	المدير الإداري			
مجالات النتيجة الرئيسة	مجموعة أهداف المرحلة	منجزة؟	دليل	ملاحظات
الربحية	زيادة الأرباح بنسبة 2%	نعم	حسابات سنوية	-
حصة السوق	الحفاظ على حصة السوق الحالية عند نسبة 15%	لا 13%	إحصاءات صناعية	تخفيض الأسعار لدى جميع المنافسين
المبيعات	تحقيق مبيعات إجمالية بقيمة 150 مليون جنيه	لا (148 مليون جنيه)	حسابات سنوية	-
التسليم	تخفيض مدة التسليم الوسطية إلى أربعة أسابيع	نعم	حسابات الزبون	-
أداء الطاقم	ضمان ألا تتجاوز تكاليف العاملين نسبة 55% من الإنفاق الإجمالي.	نعم	ملخص الموازنة السنوية	-

الشكل 45.3 استمارة تقييم النتيجة الموجهة

16. في استمارة تقييم ما كالمعروضة في الشكل 45.3 يمكن تحديد الجوانب ذات الصلة بالوظيفة ووضع أهداف قابلة للقياس لتقييم أداء الموظف الفرد بأسلوب عادل ودقيق. يرى همبل 1967[1] معيار أداء ما أنه بيان ما للظروف الموجودة، عندما يُعبّر عن النتيجة المطلوبة بلغة:

- الكمية (كم؟)

---

[1] Humble, J. (1967), *Improving Business Results*, McGraw-Hill.

- النوعية (كيف)
- الزمن (متى)
- النفقات (بأية كلفة)

17. يوضح المثال في تقييم النتائج الموجهة كما في الشكل 45.3 نوع المقاربة التي اقترحها همبل وأنصار آخرون للإدارة بالأهداف. ففي هذا المثال، كل معايير للأداء الكامنة قابلة للقياس بلغة كمية. ويمكن استخدام المعايير الكيفية أيضاً. في الحقيقة، يصر المديرون أنصار النظرية مثل ولفرد براون 1960[1] على أنه لا بد منها.

"لا أستطيع تقييم عمل مدير عام ما بشكل كامل... على أساس أرقام الإنتاج... إلخ. بل يجب أن أتوقف عند الأحكام البديهية الصعبة لعلاقة الواقع بالأداء الأمثل."

فعندما تتخذ مثل هذه الأحكام، يجب أن تستند بشكل عام إلى معايير قابلة للتقييم بشكل كافٍ لتمكن مديراً حصيفاً من الحكم على مدى تلبية معايير الأداء المتعارف عليها.

18. أحد الأمثلة على معيار عام ما للسلوك الإداري يمكن أن يكون:

"لتحقيق تغيير كبير في مواقف الموظف في ما يتعلق بمرونة العمل."

يكره ردين (1970)[2] هذا المثال:

"إذا لم تكن ثمة طريقة قياس متوفرة... يمكن أن يضاف تعبير ما مثل "الحكم الذاتي." حاول، وتجنب هذا."

وكان رد براون (1960)[3] على هذه النصيحة بالتعليق:

---

[1] Brown, W. (1960), *Exploration in Management*, Heinemann.

[2] Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.

[3] McGregor, D. (1957), 'An Uneasy Look at Performance Appraisal', in *Harvard Business Review 35* No. 3

"... إن النتائج التي يتم الحصول عليها في أي أمر لمدير هي وظيفة لا تنبع من قراراته الخاصة، بل من قرارات مديره الأعلى، ومن السياسة المتبعة في الشركة."

وهكذا، بالعودة إلى المثال الآنف الذكر "يتطلب تحقيق تغيير كبير في مواقف الموظف جهوداً مشتركة من مختلف المديرين. ويتطلب ذلك أيضاً دمج عوامل مثل

بنى المرتّب، تصميم الوظيفة، ترتيبات الوفرة، والإشراف على عمل الورش لتحقيق أية آفاق تغيير حقيقية.

تقدير المبيعات في تقييم الأداء

19. رأينا أن معايير التقييم هي بشكل عام إما موجهة بالشخصية أو موجهة بالنتائج، وضمن كل من هذين التوجهين، لا يزال على المقيِّمين قياس أداء الفرد. وهم يفعلون ذلك باستخدام مقياس أو أكثر لتقدير الأداء. الخيارات الرئيسة المتوفرة هي:

- **مقاييس التقييم الخطية أو البيانية**، التي يواجه المقيم فيها قائمة من الخصائص أو الواجبات الوظيفية، وهو مطالَب بالتأشير على النقطة المناسبة أو رسم دائرة على مقياس رقمي أو ألفبائي أو ميزان بسيط آخر. الأمثلة مقدمة في الشكل 45.4

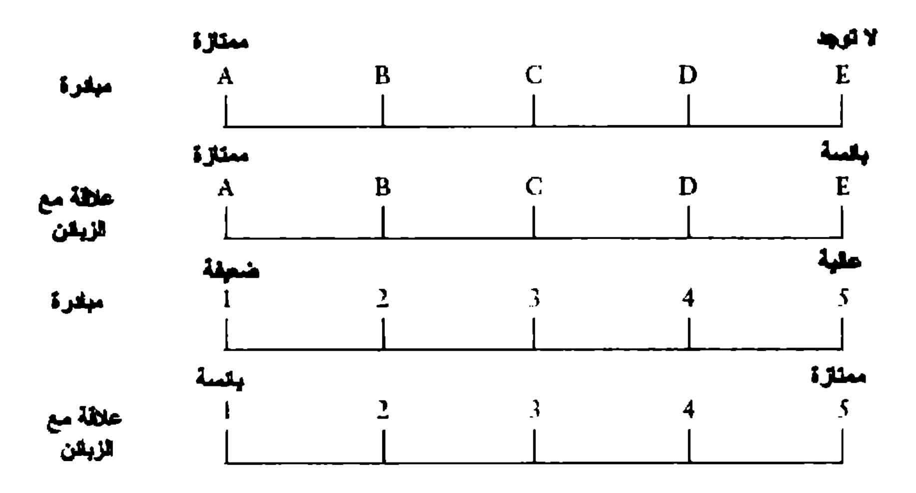
- **مقاييس سلوكية**، يكون لدى المقيِّم فيها مجموعة بنود رئيسة التي يتراوح مقابلها عدد العبارات الواصفة أو مجرد بيانين نهائيين للسلوك المتوقع. أحد الأمثلة موضح في الشكل 45.2 أعلاه. وثمة مقياس آخر، يعالج علاقات الزبون، يمكن أن يوضح مجال السلوك الممكن من الأفضل، مثال "يتعامل مع الزبائن بأدب وفعالية في كل الأوقات"، إلى الأسوأ، يفتقر إلى التهذيب مع الزبائن، وغير فعال.

- **مجموعة النتائج/الأهداف**، كما في الشكل 45.3 أعلاه.

- **تقارير حرة**، يكتب فيها المقيِّمون إجابة بشكل مقالة عن عدد من الأسئلة توضع في

(May–June).

وثيقة التقييم



الشكل 45.4 درجات التقدير الخطية

20. المقاييس الأكثر شيوعاً المستخدمة حالياً هي المقاييس الخطية على الرغم من أن لكل من المقاييس الموجهة بالنتائج والتقارير المكتوبة مؤيديها بين شركات مختلفة. إحدى المقاربات، التي لم تُذكَر حتى الآن، هي التقييم الذاتي. حيث إما أن يقوم الموظف بكتابة تقرير سنوي حول عمله، أو يجيب على أسئلة مقدمة في وثيقة تقييم. في أحد المسوح أجرته IPM عام 1977 أشار أكثر من ربع الشركات، التي تمَّ سؤالها، إلى أنها كانت تستفيد من استمارات التقييم الذاتي كونها جزءاً من إجراءات التقييم لديها.

21. ذكرنا في الفقرة (10) أعلاه أن إحدى العقبات التي تواجهنا في تحقيق الدقة والإنصاف في التقييمات تتعلق بالأسلوب الذي يتم التقييم على أساسه. وبعد نأخذ بعين الاعتبار تأثير (أ) ثقافة المؤسسة و (ب)- توثيق التقييم، يمكننا الآن الالتفات إلى مقابلة التقييم التي يجريها مدير صاحب الوظيفة.

22. مقابلة التقييم هي اللقاء الرسمي المباشر بين صاحب الوظيفة ومديره التي تناقَش فيها المعلومات الواردة في استمارة التقييم، والتي تتخذ بعدها قرارات أساسية معينة تتعلق بالأجر والترقية والتدريب، على سبيل المثال. وبالحكم من خلال دراسات البحث للتقييم، لا تحبذ غالبية المديرين إجراء تقييمات سنوية لطاقمهم. وقد علّق مكغريغر عام (1957)[1] في مقال حول مقابلات التقييم أن:

"لا يرتاح المدراء عندما يتم وضعهم في موقع يلعبون فيه دور الله."

23. في دراسة أجرتها ست شركات بريطانية وُجِد أن:

- الأشخاص الذين أجروا المقابلات كانوا غير راغبين بذلك، وحاولوا إيجاد طرق لتجنب إنهاء استمارات التقييم.
- الأشخاص الذين أجروا المقابلات كانوا غير راغبين بشدة في إجراء مقابلات مباشرة.
- كان ثمة متابعة غير ملائمة للتقييمات، من حيث تأثيرها على التنقلات.

ويلخص تومِسون (1981)[2] الوضع كالتالي:

"يشعر الشخص المقيّم... بأنه يوضع في وضع مربك في تنفيذ خطط من هذا النوع. فمهما كانت قدرة فهمه لتوقعات مرؤوسه مطلوب منه أن يواجه الفرد في وضع سلطوي ويفرض سلسلة من الأفعال على أساس الأحكام التي قد يفهمها أو يقبلها أو لا."

24. يتأثر الأسلوب الذي يستخدمه المديرون في مقابلة تقييم بفهمهم غرض المقابلة. يمكن لمقابلات التقييم أن تخدم أهداف عديدة هي:

1- تقييم الأداء الجديد للمرؤوس.
2- وضع خطط لتحسين الوظيفة.

---

[1] Thomason, G. (1981), *Textbook of Personnel Management*, IPM.

[2] Maier, N. (1958), *The Appraisal Interview*, Wiley.

3- تحديد المشكلات و/أو بحث الفرص الممكنة ذات الصلة بالوظيفة.

4- تحسين التواصل بين الرئيس والمرؤوس.

5- تقديم تغذية راجعة حول الأداء الوظيفي للموظف.

6- تقديم أساس منطقي لمراجعات الرواتب.

7- تحديد الأداء/ الإمكانيات المحتملة للترقية أو النقل.

8- تحديد حاجات التدريب والتطوير.

من الواضح أن بعض الأهداف المذكورة أعلاه تشمل المدير وأعضاء فريقه في نقاش مشترك حول قضايا عامة، مع لمحة عاجلة لعمل من يتم تقييمه وبعض تلك الأغراض يشمل تأكيد التراتبية من الأعلى إلى الأدنى حيث يمرر المدير، بصفته ممثلاً المرتبة العليا إلى الأدنى مرتبة في الهرم. وتقع بعض مقابلات التقييم في مكان ما بين هذين الوضعين.

أساليب التقييم

25. حدد مئير عام (1958)[1] ثلاثة مقاربات أساسية لمقابلات التقييم، هي التالية:

(1) **مقاربة قرر واقنع**، حيث يقوم المدير بإبلاغ أعضاء فريقه أو فريقها كيف يجب عليهم العمل، ويسعى لإقناعهم بقبول ما تم إقراره للتو بلغة التحسين.

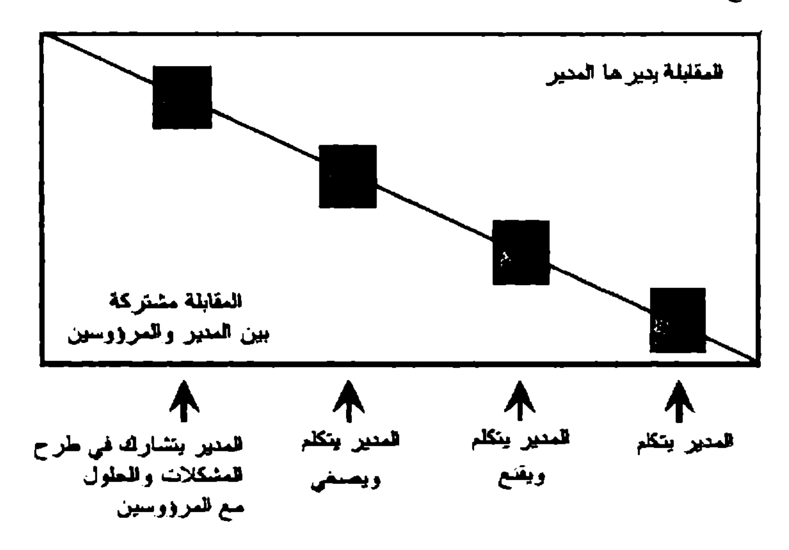
(2) **مقاربة بلّغ واصغِ**، حيث يقوم المدير بإبلاغ أعضاء الفريق كيف يجب عليهم العمل، لكن بعد ذلك يجلس ويصغي إلى وجهة نظر الفرد بشأن كل من التقييم وأي تدبير مطلوب يتبع.

(3) **مقاربة حل المشكلة**، حيث يقوم المدير بالتخلي عن دور القاضي على نحوٍ فاعل من أجل مشاركة أعضاء الفريق في تبادل الانطباعات حول التقدم والنقاش المتبادل بشأن التدبير المطلوب.

---

[1] ACAS, *Code of Good Practice in Disciplinary Procedures*, HMSO.

من جهته قام مائير بشرح سلسلة متواصلة من سلوك الشخص الذي يدير المقابلة تتراوح بين الأسلوب الاستبدادي نسبياً إلى الأسلوب التشاركي بالكامل. يمكن شرح السلسلة بيانياً كما هو موضح في الشكل 45.5.



الشكل 45.5 سلسلة من نماذج مقابلات التقييم (بعد مائير).

26. يمكن تلخيص النجاح المحتمل للأساليب المختلفة، التي تأخذ بالحسبان البحث والتقييم كما يلي:

- **الإبلاغ.** قد يكون غير مثمر. فقد وُجِد أن للثناء أثراً ضئيلاً بطريقة أو بأخرى على الشخص المثنى عليه. وفي كل حال، للنقد أثر سلبي على الإنجاز اللاحق. على الأقل تقدم هذه المقاربة للموظف فكرة ما حول تقدمه.

- **الإبلاغ/الإقناع.** ما لم يكن المدير مقنعاً جداً، فالأرجح أن يقبل الموظف رؤيته الخاصة لما هو مطلوب فعله.

• **الإبلاغ/ الإصغاء،** تمتلك هذه المقاربة ميزة إبلاغ الموظفين حول تقدمهم، لكنها عندئذ تذهب أبعد إلى إشراكهم في عملية إقرار ما يجب فعله، الأمر الذي يمكن أن يثمر رداً إيجابياً أكثر.

• **المشاركة،** تعتبَر المشاركة بشكل عام أنها توفر الأساس الأفضل لتقديم تقييم ما لأن مقاربة الحل المشترك للمشكلة، التي يعمل فيها المدير وأعضاء فريقه معاً متساوين إلى حد ما. هذه المقاربة أقرب إلى التدريب منها إلى أي شيء آخر.

27. تكمن أهمية نموذج تقييم مثير في استخدامه كوسيلة للمديرين. ويمكن لمجموعة المقاربات في هذا النموذج أن تُطبَّق في أوضاع أخرى، مثل المقابلات الانضباطية ومقابلات الشكاوى.

إجراءات الشكاوى والانضباط

28. مقابلات الشكاوى الانضباط على الأرجح مشمولة أكثر من مقابلات التقييم ضمن مجموعة الإجراءات المعلنة بشكل صريح باعتبارها جزءاً من ثقافة المؤسسة. هنالك جزء هام من سياسة مديرية شؤون الموظفين معني بوضع المعايير المناسبة للسلوك الإداري فيما يتعلق بـ: سلوك غير مقبول من طرف الموظفين (أي مسائل انضباط)

• شكاوى مقدّمة من الموظفين بخصوص توظيفهم.

يجب معالجة المسائل الانضباطية، بالتحديد، بإنصاف ومصداقية. يجب أن يُمنح الموظفون وقتاً كافياً للاستماع إليهم عندما يسقط سلوكهم عن التوقعات بسبب خرقهم قواعد سلوكية هامة. من الضروري أيضاً أن تكون المؤسسات قادرة على اتخاذ عقوبات مناسبة بحق الموظفين الذين ينتهكون القواعد، لتحافظ على مصداقية نظام الانضباط. هناك اعتبارات مشابهة تنطبق على معالجة الشكاوى التي يقدمها الموظفون إلى الإدارة.

الانضباط

29. يمكن لمقدمة نموذجية لبيان سياسة الانضباط أن تكون كالتالي:

"في مسائل سوء السلوك المزعوم للموظف، سوف تتأكد الشركة من أن يُحقَّق في كل قضية بشكل دقيق وعادل قبل اتخاذ أي إجراء ضد الموظف المعني. سوف يُعطى كل موظف في وضع تأديبي فرصة كافية لعرض قضيته. وأي إجراء تأديبي يتم اتخاذه سوف يطبق بشكل عادل ومنسجم مع إجراءات الشركة التأديبية."

30. الممارسة الجيدة في مسائل الانضباط مقدمة في مجموعة قواعد الممارسة في هيئة خدمة الاستشارة والتسوية والتحكيم الخاص بالإجراءات التأديبية. باختصار، يفترض هذا أن إجراءات الانضباط يجب أن:

- تكون مكتوبة،
- تحدد على من تنطبق (مثل، كل الموظفين أو بعضهم)،
- تكون قادرة على معالجة المسائل التأديبية بسرعة،
- تشير إلى أشكال التدبير التأديبي الذي يمكن أن يتخذ (مثل، الصرف من الخدمة، إيقاف عن العمل بشكل مؤقت، أو الإنذار)،
- تحديد مستويات مناسبة من السلطة من أجل تطبيق التدابير التأديبية،
- تشترط أن يُبلَّغ الأفراد بطبيعة سوء تصرفهم المزعوم،
- تسمح للأفراد بعرض قضيتهم، وأن يرافقهم أحد زملائهم (أو ممثل النقابة)،
- تضمن أن يحقق بكل قضية بشكل صحيح قبل اتخاذ أي تدبير انضباطي،
- تضمن أن يُبلَّغ الموظفون بأسباب أية عقوبة يتلقونها،
- تقرر أنه لن يتم طرد أي موظف بسبب المخالفة الأولى، إلا في حالات سوء سلوك فادح،
- تحفظ له الحق بالاستئناف ضد أي تدبير تأديبي، وتحدد إجراءات الاستئناف.

31. الإجراء التأديبي المثالي يجب أن يصحح التصرف غير المرضي، بدلاً من معاقبته.

يجب أن يحدد قدر المستطاع مسببات سوء السلوك ومسببات "سوء السلوك الفادح". ثم

يجب أن يقرر ما هي العقوبة الأكثر ترجيحاً لكل من هاتين الفئتين. في حالات "سوء السلوك الفادح" المثبتة يجب أن تكون العقوبة الأكثر ترجيحاً الطرد (العاجل) الفوري، أو التوقيف عن العمل، يلي ذلك الطرد. وفي حالات سوء السلوك الأقل خطورة، فالنتيجة الأكثر ترجيحاً توجيه إنذار رسمي. أما في حالة أفعال تكرار سوء السلوك، فالمفضل طرد الموظف المعني. وطالما كانت حالات الاستئناف هي المعنية، يجب أن يهدف الإجراء المثالي إلى ضمان أن تعالج طلبات الاستئناف بسرعة حيث يمكن للموظف المتورط أن يبلَّغ بالقرار النهائي دون أي تأخير غير مبرر.

32. بسبب المضامين الخطيرة للتدبير التأديبي، لا يحق إلا للمديرين الكبار تطبيق حالات التعليق عن العمل وتخفيض المرتبة الوظيفية والطرد. المديرون الآخرون مقيدون بتوجيه الإنذارات بمختلف أنواعها ويُطبَّق الأمر نفسه على المشرفين.

الشكاوى

33. عندما يأتي الأمر إلى معالجة الشكاوى، في كل حال، يحق لجميع المديرين والمشرفين ممارسة دور مهم، لأن إحدى الميزات الرئيسة في كل إجراء فعّال يتعلق بالشكوى هي أن تهدف إلى تسوية الشكوى إلى أقرب نقطة ممكنة من أصل المشكلة. في بريطانيا، ينص التشريع على أن يقوم أرباب العمل بإبلاغ مستخدميهم خلال مدة 13 أسبوعاً من بدء الاستخدام، بشروط وأحكام شغلهم، بما فيها إحالات محددة إلى إجراءات الانضباط والشكوى.

34. تُرفَع الشكوى، بعكس مسألة الانضباط، أولاً من الموظف. تقع المسؤولية على الموظف لتحديد ما هي طبيعة الشكوى، وما إذا كان يريد أي شيء أن يُتَّخذ بهذا الخصوص. في فريق العمل حيث يكون المدير أو المشرف على اتصال مباشر مع الأعضاء، تعالَج القضايا التي تؤدي إلى رفع الشكاوى في سياق حل المشكلات اليومية. وحيث تبقى مسألة ما دون حلٌ مرضٍ من وجهة نظر الموظف، يمكن عندئذٍ تقديم طلب رسمي لرفع المسألة وفق الإجراء المناسب.

35. ما هو الإجراء النموذجي لتقديم الشكوى؟ يُرجَّع أن تتبع المراحل المبينة أدناه:

- **المقدمة**

"تعترف الإدارة بحق كل عامل في البحث عن التعويضات الناتجة عن أي شكاوى ذات صلة بشروط استخدامهم. الإجراء الذي يلي يستهدف تقديم تسوية سريعة وعادلة للشكوى، بأقرب ما يمكن إلى أصل الشكوى."

- **المرحلة الأولى**

"على الموظف أولاً أن يطرح القضية مع مشرفه أو مديره المباشر، ويمكن أن يرافقه أحد زملائه. ويحاول المدير أو المشرف حل الشكوى دون أي تأخير."

- **المرحلة الثانية**

"إذا لم يقتنع الموظف بردّ مديره أو مشرفه المباشر، يمكن أن تحال القضية إلى مدير الدائرة أو أي مدير مناسب أعلى درجة، الذي سوف يستمع إلى الشكوى في غضون خمسة أيام عمل من تاريخ تحويلها إليه. وخلال الاجتماع يمكن للموظف أن يصطحب أحد زملائه، وسوف يكون المدير الإداري للشركة حاضراً."

- **الاستئناف**

"إذا بقي الموظف غير مقتنع بعد المرحلة الثانية، فيمكنه أن يرفع استئنافاً إلى المدير، الذي سيرتّب جلسة للاستماع إلى الاستئناف في غضون خمسة أيام عمل. وسيحضر الموظف وأي رفيق له ومدير الشركة الإداري خلال جلسة الاستماع للاستئناف. وسيتم تسجيل نتائج الاستئناف كتابياً ويوزَّع على كل الأطراف المعنية.

36. عند التعامل مع مقابلة لشكوى ما، عادة لا يكون المدير أو المشرف قادراً على التحضير لها مسبقاً. ربما يكون الموظف قد عمل على شكواه لعدة أسابيع. لذلك ولكي يساعدهم في التغلب على الطلبات المتعلقة عادة بوضع عاطفي مفرط، يتم تدريب العديد من المديرين والمشرفين على تكتيكات مقابلة الشكوى. والنقطة الأساسية هي عدم اتخاذ أية أحكام أو حلول سريعة حتى تتجلي كل حقائق القضية واستشارة كل الأطراف الأخرى و، حيث يكون مناسباً، حتى يتم الاتفاق على الحل المقترح. والنقاط الرئيسة التي يجب ملاحظتها يمكن أن تلّخص كما في الشكل 45.6

الأهداف	
	1- الحصول على الحقائق
	2- التوصل إلى حل مقبول

الإستراتيجية	التوصل إلى نتيجة رابحة للطرفين
الأساليب	• الاستماع بعناية إلى رواية الموظف • توجيه أسئلة دقيقة لاستخراج الحقائق والمشاعر ذات الصلة • التلخيص من حين إلى آخر لتأكيد التفاهم المشترك • محاولة كشف أسباب الشكوى • فحص الوقائع التي تم الحصول عليها ومقابلة أي طرف آخر متورط. • دراسة التدابير التي يمكن أن تتخذ وتقييم نتائجها. • الرد على الموظف صاحب الشكوى وتسجيل التدابير المتخذة.

37. إذا كانت الشكوى في النهاية مثبتة أو لم تكن بعد تحقيق مناسب، فإنها تبقى مصدر قلق للموظف. لذلك، من المهم أن يستهدف المديرون والمشرفون التوصل إلى نتيجة مفيدة للطرفين في نهاية مقابلة الشكوى. والعامل صاحب العلاقة عليه أن يكون قادراً على الخروج بشعور مطمئن أنه ليس لديه مشكلة، أو إذا كان لديه، فإنها سوف تعالج بطريقة بناءة من خلال الرئيس المباشر. والمدير أو الرئيس المباشر المعني يجب أن يكون قادراً على الشعور بأن الشكوى قد عولجت بطريقة صحيحة، وأن الطرفين قد "فازا". وكما في الحالات التأديبية، المثالي هو أن تكون نتيجة شكوى ما تتضمن تعليماً مناسباً لكل الأطراف المعنية.

الفصل السادس والأربعون

تطوير الكفاءات الإدارية

مقدمة

1. في حقل التدريب والتطوير غدا تطوير الإدارة، نشاطاً هاماً بحد ذاته. فقد طوّر تقنياته وممارساته وأدبه الخاص. يراجع هذا الفصل موضوع تطوير الإدارة ويعلق على بعض التعريفات ويواصل تقييم تقنيات وممارسات تطوير الإدارة النموذجية، ويختتم بدراسة العلاقة بين تطوير الإدارة وسياسات الشركة وثقافتها.

تطوير الإدارة. بعض التعريفات

2. تشير التعريفات التالية لتطوير الإدارة إلى بعض الفروق الموجودة بالتأكيد:

"... تطوير المدير يجب أن يضم كل المدراء في الشركة. ويجب أن يستهدف حث الجميع على النمو والتطوير الذاتي، يجب أن يركز على الأداء أكثر منه على الوعد، وعلى متطلبات الغد أكثر منه على متطلبات اليوم."

دركَر Drucker (1955) ممارسة الادارة[1]

كان دركر في هذا النص سابقاً لعصره، لاسيما في ما يتعلق برؤية تطوير الإدارة كتطوير ذاتي ضمن بنية الإدارة الإجمالية، وفي تمييز أهمية الإعداد للتغيير في المؤسسة.

"... أية محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عملية تعليم مخططة ومدروسة."

م س سي (1978) بحث في سياسة تطوير الادارة[2]

---

[1] Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Heinemann.

يؤكد هذا البيان العام المجال الواسع للخيارات التي تواجه المؤسسات الراغبة بالبدء بتطوير الإدارة ويركز على الحاجة إلى مقاربة منهجية.

"... التطوير تحسين مستمر في الفعالية ضمن نظام محدد، الذي قد يكون شخصاً، لكنه في حال تطوير الإدارة يكون ضمن وظيفة الإدارة في مؤسسة ما..."

موريس (1978) تطوير الإدارة وإدارة التطوير[3]

يرى البروفيسور موريس تطوير الإدارة جزءاً من عملية التجديد في المؤسسة بما ينطوي عليه من أن مجموعة من المقاربات ممكنة.

"في بعض المؤسسات سيكون تركيز تطوير الإدارة بالدرجة الأولى على تدريب وتعليم المديرين. وفي مؤسسات أخرى... قد يُرَى تدريب الإدارة يستهدف تغييراً في الأسلوب الإداري... ومع ذلك في أخرى سيكون التركيز الرئيس على الأنظمة الشكلية... المرتبطة بتقييم الأداء وتخطيط المهنة..."

ايستربي . سميث وآخرون (1980) تدقيق التطوير الاداري[4]

وجد إيستربي سميث وزملاؤه مجموعة من المقاربات للتطوير الإداري في دراساتهم لعدة مئات من تجارب المديرين في تطوير الإدارة.

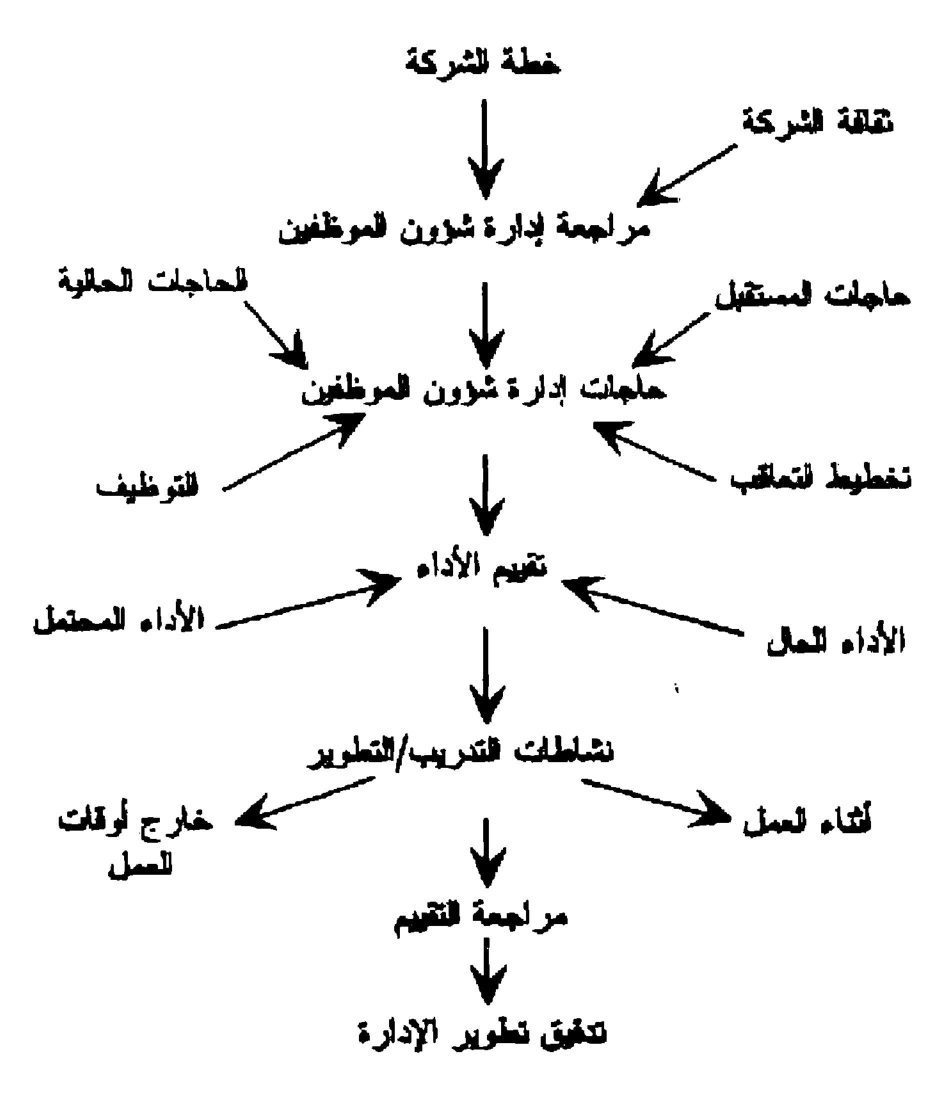
3. على الرغم من أنه لا مجال للشك بأن معظم أنظمة تطوير الإدارة قد غدت رسمية، فإن بنية النشاطات المتضمنة في مقاربة كهذه يمكن أن تكون واضحة. الشكل 46.1 يشير إلى مجموعة الميزات التي يرجح أن تقدم في نظام شكلي.

---

[2] MSC (1978), *Policy Paper – Management Development*, HMSO.

[3] Morris, J. (1978), 'Management Development and Development Management"in Burgoyne, J. & Stuart, M. (eds), *Management Development: Context and Strategies*, Gower Press.

[4] Easterby-Smith, M. (1980), *Auditing Management Development*, Gower Press.



الشكل 46.1 نظام تطوير إدارة رسمي

في نظام رسمي، يبرز تطوير الإدارة من الحاجات التي يعبِّر عنها في الخطط ومراجعات الطاقم، كما تتأثر بثقافة الشركة، أو نظام القيمة فيها. تتضمن حاجات المديرين في الوقت الحاضر والمستقبل التوظيف وإجراءات التخطيط المتعاقب. يُقيَّم أداء المديرين رسمياً في ما يتعلق بمستوى الإنجاز الحالي والممكن. وتعالج التحسينات في الأداء بمجموعة متنوعة من نشاطات التدريب والتطوير، التي تقيَّم فردياً، و، في بعض الحالات، يمكن أن تخضع لتدقيق تطوير إداري شامل.

4. يمكن تمييز ثلاثة ميول أساسية في مجموعة المقاربات الممكنة المختلفة لتطوير الإدارة، هي التالية:

1) تحسين فعالية المدير الفردية، أي المدى الذي يحقق فيه مدير ما متطلبات المردود في منصبه. (ردن Reddin، 1975)[5]

2) تحسين أداء الإدارة ككل

3) تحسين الفعالية في المؤسسة (أي إنجاز أهداف الشركة من خلال الجهود التعاونية في الشركة كلها).

5. في الممارسة، ينتج الميل الأول، من الميول الثلاثة، من نشاطات تعليمية وتدريبية تقدم لتلبي حاجات الأفراد الفورية القصيرة الأجل. في حين يوجَّه الميل الثاني نحو الحاجات العامة والمتوسطة الأجل في مجموعات المدراء. أما الميل الثالث فيؤكد على الحاجات المتوسطة والطويلة الأجل في المؤسسة ككل في التكيف مع ضغوط بيئتها. إذا أخذنا الميلين الأولين، يكون السؤال الرئيس، "ما المعرفة التي يحتاج المديرون إليها، وما هو الأداء الذي يحتاجون إليه ليكونوا فعالين؟" وهذا السؤال سيُدرَس في الفقرات التالية. أما الميل الثالث فسيدرس في نهاية هذا الفصل.

---

[5] Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.

الإدارة - المعرفة والمهارات

6. في تعريفه التقليدي، رأى فايل (1949)[6] مهمة الإدارة كالتالي:

"أن تدير يعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتأمر وتنسق وتضبط وتراقب".

مثل هذا التعريف محدود دائماً بتعميمه. لا يخبرك أي المديرين يحتاجون أو يعملون ليكونوا قادرين على إنجاز الوظائف المرغوبة. في السنوات الأخيرة ثمة تأكيد على معاينة أي المديرين عملياً يفعلون ذلك في الممارسة (مثلاً منتزبرغ 1973 [7]، وستوارت 1982 [8]). وقادت هذه المقاربة إلى تطويرات أخرى، حيث بذلت محاولات لتحديد المجالات المحددة في المعرفة والمهارة في المناصب الإدارية.

7. المثل المفيد على هذا التطوير الأخير الذي يقدمه بدلر وآخرون (2001)[9] في قائمتهم لخصائص "المدراء الناجحين"، التي تتكون من الخصائص التالية لمدير فعال ما:

1) الاضطلاع بالوقائع الأساسية
2) معرفة مهنية مناسبة
3) إحساس بالأحداث مستمر
4) مهارات تحليلية، في حل المشكلات وصنع القرارات والتوصل إلى حكم.
5) مهارات وقدرات اجتماعية
6) مرونة عاطفية
7) القدرة على اتخاذ المبادرة، أي ميل إلى الاستجابة للأحداث بشكل غائي.
8) الإبداع

---

[6] Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.

[7] Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.

[8] Stewart, R. (1982), *Managerial Choice*, McGraw-Hill.

[9] Pedler, M. et al (2001), *A Manager's Guide to Self-development*, (4th edition), McGraw-Hill.

9) النشاط الذهني
10) تعلم متوازن للعادات والمهارات
11) معرفة الذات.

وفي حين تقرأ القائمة على الأرجح مثل نسخة نثرية من قصيدة كبلنغ "إذا"، فإنها على الرغم من ذلك تثير الأسئلة، كما يدرك المؤلفون أنفسهم ذلك، وهذه الأسئلة يمكن أن تساعد على توجيه تفكير المديرين المباشرين بشأن فعاليتهم كمديرين.

8. طرح بدلر Pedler وزملاؤه أسئلة عديدة تحت كل واحدة من خصائصهم لتمكين المديرين من تقييم أنفسهم في بداية سلسلة من تمارين تطوير الذات المبنية حول قائمتهم. تبنت روزمري ستِوارت Rosemary Stewart (1982) مقاربة مختلفة إلى حدٍّ ما لتحليل أعمال المديرين الوظيفية. فنظرت إلى وظائف المديرين في لغة المطالب والقيود والخيارات الحالية. وقد وُصِفت الأعمال بمعايير تلك الخطوط ومن ثم شُجّع المديرون على دراسة الطريقة التي يمكنهم بواسطتها توسيع خياراتهم والتعلم أيضاً لمعالجة تلك الجوانب التي لم يكن بإمكانهم تغييرها.

9. هناك وجهة نظر أخرى إلى الأعمال الإدارية أعلنه سيمون و برينان Simmons & Brennan عام (1981)[10]

"... الإدارة تعني تماماً:

1. القيام بمراجعة متكررة للأداء كمجموعة...
2. ... الإصغاء إلى وجهة نظر كل فرد حول الوضع وكيف يمكن تحسين هذه الأشياء...
3. اقتراح الحل الذي يتوافق مع أهداف النظام وتأكيد الالتزام به."

---

[10] Simmons, J. & Brennan, R. (1981) in Nixon, B. (ed), *New Approaches to Management Development*,
Gower/ATM.

تؤكد وجهة النظر الخاصة هذه على جوانب قيادة الفريق في منصب إداري.

10. مع أخذ وجهات النظر هذه حول طبيعة الوظائف الإدارية ككل، يمكن تمييز أربعة مكونات أساسية في لغة ما يحتاج المديرون إلى معرفته أو أن يكونوا قادرين على فعله، وهي التالية:

- **المعرفة الإدارية** - ما يحتاج المدير إلى معرفته عن المؤسسة، والوظيفة والإجراءات التي تنطوي عليها إلخ،
- **المهارة الإدارية** - ما هي مهارات حل المشكلات والمهارات الاجتماعية وغيرها التي يحتاج إليها المدير ليكون قادراً على ممارسة عمله،

المواقف الإدارية - **ما هو المطلوب من المدير أن يقبله في ما يتعلق بمعالجة الإجهاد والتعامل مع الزبائن إلخ،**

- **الأسلوب الإداري** - التوقعات التي لدى الناس في ما يخص الطريقة التي يمارس المدير من خلالها قيادته.

يمكن إيجاد هذه المكونات الأربعة في معظم برامج التطوير الإداري، سواء كانت للأفراد أو المجموعات.

معايير للإدارة

11. في مدى العقد الأخير، كانت المعايير الأساسية لممارسة الإدارة في المملكة المتحدة هي تلك التي وضعها مركز مقاييس الإدارة، وهو هيئة وضع المقاييس للمعايير الوظيفية الوطنية في الإدارة. واستخدمت هذه المعايير المعروفة باسم معايير الإدارة على نطاق واسع في المؤسسات التجارية في المملكة المتحدة وفي الخارج ودمجت في كل المؤهلات المعترف بها وطنياً في الإدارة. وقد طوِّرت هذه المقاييس بمساعدة آلاف المديرين العاملين في كل أنواع المؤسسات، وتمثل "الممارسة المثلى" لكل المستويات في الإدارة. وهي بالتالي تقدم أساساً جديراً بالثقة لتقييم نوع

المعرفة والمهارات المطلوبة من المديرين ومستوى الأداء المتوقع من شخص كفء ومختص.

12. تقدم هذه المعايير في سلسلة رسوم بيانية متسلسلة وملاحظات مرشدة باستخدام عبارات في العنوان مثل "الغرض الرئيس" "الدور الرئيس" "وحدة الكفاءة"، و "معايير الأداء". أحد الأمثلة على منطق ومحتوى المعايير النموذجية مقدم في الشكلين 46.2 و 46.3، وهي كما يلي:

الغرض الأساسي	**الأدوار الرئيسة**
	الدور الرئيس الأول:
	إدارة الفعاليات
	الدور الرئيس الثاني:
	إدارة الموارد
	الدور الرئيس الثالث:
	إدارة العاملين
لتحقيق أهداف	الدور الرئيس الرابع:
المؤسسة وتحسين	دارة المعلومات
أدائها باستمرار	الدور الرئيس الخامس:
	إدارة الطاقة
	الدور الرئيس السادس:
	إدارة الجودة
	الدور الرئيس السابع:
	إدارة المشروعات

الشكل 46.2: معايير الإدارة: الأدوار الرئيسة

13. يحدد الاستنتاج الأول سبعة أدوار رئيسة مطلوبة لتحقيق الغرض الكلي. ويتم التعبير عن هذه الأدوار في مصطلحات عامة تماماً، التي ليست مغلفة فيما يقرأ المرء أكثر في العملية. وهكذا، على سبيل المثال، الدور الرئيس في تنظيم العاملين يُقَسَّم إلى سبع عشرة "وحدة كفاءة" يمتلك كل منها عدداً من مكونات محددة، يتم التعبير عنها في تفاصيل أكثر. الشكل 46.3 يقدم بعض الأمثلة على وحدات الكفاءة بالنسبة لهذا الدور والشكل 46.4 يبين المكونات ذات الصلة بالوحدة C10 (فرق التطوير).

الدور الرئيس الثالث	C)	وحدة الكفاءة
إعداد العاملين	C1	إعداد الذات
	C2	طوّر مواردك الخاصة
	....	
	C4	أسس علاقات عمل فعالة
	....	
	C8	اختر طاقم إداري للنشاطات
	....	
	C10	طوّر فرقاً وأفراداً لتحسين الأداء
	....	
	C14	فوض الآخرين بالعمل
	....	
	C17	أعد استخدام طاقم إداري واصنع وفرة زائدة عن اللزوم

الشكل 46.3 معايير الإدارة: وحدات الكفاءة

وما يثير الاهتمام، يبدأ دور إعداد العاملين بدراسة إعداد المرء لذاته قبل الاستمرار إلى تحديد الجوانب الرئيسة الأخرى في إعداد العاملين.

14. تغدو المقاييس عند مستوى وحدة الكفاءة أكثر وضوحاً، فيما تركز مكونات الأداء على

متطلبات محددة للكفاءة في تلك الوحدة. يبين الشكل 46.4 المكونات الستة للوحدة العاشرة في الدور الثالث الرئيس (تطوير الفريق):

وحدة الكفاءة	المكونات المطلوبة
الدور ثالث (10) تطوير الفرق.. .. .	حدد حاجات تطوير الفرق والأفراد
	خطط تطوير الفرق والأفراد
	طوّر الفرق لتحسين الأداء
	شجع التعليم والتطوير الفردي
	قيّم تطوير الفرق والأفراد
	حسن تطوير الفرق والأفراد

الشكل 46.4 معايير الإدارة: مكونات الأداء

في هذه المرحلة من التصنيف، يعطى المديرون إرشاداً عن القدرات الشخصية التي سيحتاجون إليها من أجل الشروع بهذه الوحدة، مثلاً التصرف بطريقة حازمة وتطبيق مهارات بناء الفريق. ويزود كل مكون عندئذٍ بمعايير أداء مناسبة لتمكين المديرين من تقييم مدى الجودة التي ينفذون بها دورهم. ويقدم لهم إرشاداً أيضاً عن متطلبات معرفة المكون. وفي النهاية، يعطى المديرون لتقييم "الممارسة المثلى"، إرشاداً عن نوع الدليل الذي سيحتاجون إليه لإقناع طرف ثالث بمقدرة المرء الشخصية.

15. كما عرضنا مؤخراً، تحتوي المعايير على قدر كبير من التفاصيل. ولذلك حسناته ومساوئه. تشمل الحسنات ما يلي:

- تبرز التفاصيل من الحاجات اليومية الحقيقية لأوجه عمل المدير المختلفة، وهي لذلك مناسبة،
- يُقَّدم للمديرين عدد كبير من خيارات الكفاءة ليدروسها، لاسيما في ما يتعلق بالكفاءات الشخصية،
- يُقدّم مجال واسع من معايير الأداء لمساعدة المديرين والعاملين في التقييم على اختيار المعايير المناسبة لحالات خاصة،
- يقدَّم إرشاد هام في ما يتعلق بطبيعة الدليل الذي يمكن أن يُعرَض ليبين أن المعايير المناسبة قد تم إنجازها.

أما المساوئ في امتلاك الكثير من التفاصيل فهي بالدرجة الأولى (1) قد يجد الأفراد والمؤسسات أن تنفيذ العملية مثبط للهمة، و (2) يعطي مستوى تحليل الوظيفة الإدارة مظهراً أنها مجموعة من المهارات المتميزة غير المترابطة بدلاً من كونها وظيفة كلية يكون فيها الكل أكبر من مجموع أقسامه. وعلى الرغم من ذلك، من أجل أغراض تطوير الكفاءات المهنية، التفاصيل في المعايير مفيدة في تفعيل نشاطات تدريب وتقييم مناسبة.

طرق تطوير الإدارة

16. يمكن أن تُصنّف الطرق المختلفة المستخدمة في تطوير الإدارة في أربع فئات رئيسة، هي التالية:

1) **تعليم الإدارة:** دورات لحملة المؤهلات تجريها الجامعات أو كليات القطاع العام، على سبيل المثال درجات إدارة الأعمال، شهادات في الدراسات الإدارية، وفحوص مهنية مختلفة، مثل معهد إدارة شؤون الموظفين، يُنظَر إلى مستوى العمل كتجربة سابقة، والتأكيد هو على كسب المعرفة والنظرية.
2) **تدريب الإدارة:** دورات داخلية وخارجية وبعد أوقات الدوام تركز على اكتساب معرفة محددة ومهارات وظيفية مناسبة، وإجراء بعض التعليم التجريبي عبر تمرينات الدورة.
3) **التعليم التجريبي:** التعلم بالعمل، في تجربة العمل الوظيفي الذي يجري عادة بتوجيه من الرئيس أو الزميل.
4) **التطوير المهني المستمر:** النشاطات المصممة على تحديث المعرفة وتعلم مهارات جديدة على نحو مرن، من خلال استخدام طريقة من الطرق الثلاث السابقة أو أكثر، ويَستخدم أيضاً لتمكين الأفراد من تحديث عضويتهم في الهيئة المهنية (على سبيل المثال، للحصول على مكانة مدير/ مهندس في الهيئة المهنية إلخ)، تقديم سيرة ذاتية على شبكة الانترنت واستبيانات تقييم على نحو متزايد متوفرة لدى مجموعة من الهيئات المهنية.

المقاربات التجريبية لتطوير الإدارة

17. الطرق المستخدمة على النطاق الأكثر اتساعاً هي التالية: التدريب/ التجربة الموجهة، التفويض، المشاريع، النقل المؤقت، تدوير العمل الوظيفي. ندرس في الشكل 46.5 بإيجاز كل من هذه الطرق ونسلط الضوء على النقاط والمزايا الرئيسة.

الطريقة	الخصائص البارزة	المزايا
التدريب/ التجربة الموجهة	**مشاركة مخططة** للمدير في تقديم النصح ومساعدة المدير الأدنى مرتبة على تطوير أداء وظيفي فعال. **تشمل** تعليم الكشف بالتشجيع والدعم.	**ملائمة** للمتعلم **تحسن** التعاون بين الأطراف **تغذية** راجعة جيدة للمديرين الصغار
التفويض	**يعطي** المدير الأعلى مسؤولية وصلاحية وموارد محددة للمدير الأدنى. **الأداء** يُراقَب.	**الفرد قادر** على ممارسة مسؤولية حقيقية عن النتائج.
المشاريع	**يعمل** فرد أو فريق على مشكلة أو فرصة معينة بهدف تقديم مقترحات ملموسة في فترة زمنية محددة.	**قد تولد** درجة من الالتزام عالية. **تستخدم** مهارات حل المشكلة والتفاوض.
النقل المؤقت/ التدوير الوظيفي	**يُعيَّن** مدير ما في منصب في مديرية أخرى لفترة محدودة.	**تجربة** قيِّمة تستند إلى القيام بالعمل الوظيفي المحدد. **تختبر** الفرد.
التطوير المهني المستمر	**خطة** تطوير شخصية **معايير** أداء **أدوات** تقييم **تطوير** خلال العمل الوظيفي	**مرتبطة** بشكل وثيق بحاجات الفرد **تحافظ** على تحديث معرفة المهنيين

الشكل 46.5 الطرق التدريبية في تطوير الإدارة

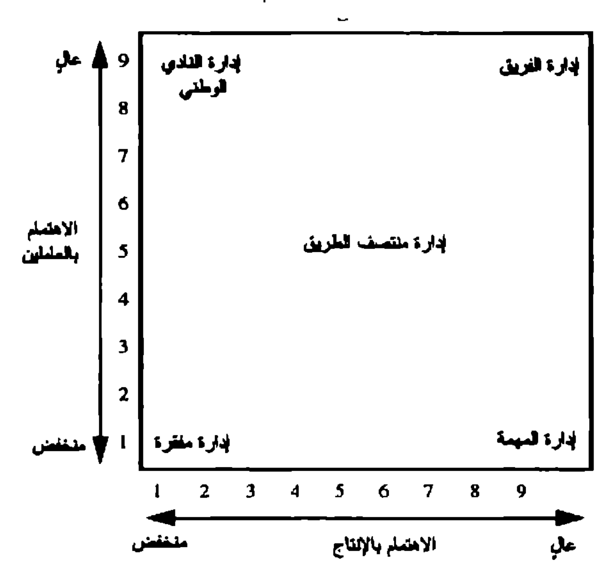
18. التأكيد في هذه المقاربات التجريبية هو على التعليم في الوقت الذي يجري فيه العمل الوظيفي. في بعض الحالات يكون التدريب خارج العمل مطلوباً لتمكين المدير المعني من فهم مفاهيم مهمة أو لإنجاز ممارسة أولية في بيئة "آمنة" ومع ذلك، فمثل هذا التدريب خارج العمل الوظيفي لا يستخدم إلا في دعم دور ما. وعلى الرغم من ذلك، ثمة طرق عديدة مجربة جيداً لاستخدام التعليم التجريبي في بيئة "آمنة" خارج العمل الوظيفي. وبعض هذه الطرق البارزة ستوصف في الفقرات التالية.

طرق التدريب خارج العمل الوظيفي والتعليم التجريبي

19. معظم الطرق التجريبية المستخدمة في دورات الإدارة موجه إلى تطوير المهارات الاجتماعية، مثل القيادة، مهارات التأثير، التفاوض، الإصرار إلخ. وقليل منها موجه إلى تطوير المهارات المعرفية، مثل تحديد المشكلة، تحليل المشكلة وغير ذلك. واستخدام المدربين الواعي لهذه الطرق يمكن أن يتخطى مشكلات كثيرة في نقص الصلة بموضوع الوظيفة الذي يوجهه النقاد إلى التدريب خارج العمل الوظيفي. والفكرة هنا هي أن تطوير المهارات في هذه المجالات الخاصة يوسع مجال كفاءة فرد ما في حياته كلها، وليس فقط في عمله الوظيفي الحالي. وهذه المهارات الخاصة في الواقع متحررة من الشروط المحيطة، أي أنها لا تعتمد على أي وضع بحد ذاته لتكون مفيدة للمتعلم، بخلاف النشاطات خلال العمل الوظيفي، الذي أشير إليه في الفقرة 17 أعلاه. وأحد الأمثلة على مثل هذه الطرق هو استخدام "الشبكة المتسامتة الإدارية" المعروفة. تمثل المتسامتة (راجع الشكل 46.6) مصفوفة لأساليب القيادة الإدارية الممكنة، وقد ابتكرت أولاً كمساعد لتطوير الإدارة. يستطيع المديرون تحديد أسلوبهم الحالي باستخدام نموذج المتسامتة الأساسي، وإذا كان مناسباً، تعلم ما يجب فعله لإنجاز أسلوب "أفضل". ينجز التعلم بواسطة استبيان منظم ومجموع نقاش المجموعة والممارسات العملية. وشبكة المتسامتة الأساسية تقدم كما هو مبين في الشكل 46.6.

تستخدم الشبكة المتسامتة بعدين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج (أو مهمة العمل). وبقياس الردود على الاستبيانات، على سبيل المثال، يستطيع المديرون أن يحددوا

الأفضلية التي يملكونها عندما تواجههم أوضاع ترتبط بالظروف المحيطة. يمكنهم تعيين مواقعهم الأولية على الشبكة المتسامتة، والبدء في رؤية صورتهم وهي ترتسم. أسلوب النادي الوطني يهتم كثيراً بالعاملين لكنه لا يعير اهتماماً كبيراً إلى مهمة العمل. وبالمقارنة، يؤكد أسلوب إدارة المهمة على إنجاز المهمة بالكامل، بغض النظر عن مشاعر العاملين أو وجهات نظرهم. ومن الأساليب الخمسة، ينظر إلى أسلوب إدارة الفريق أنه الأسلوب "الأفضل" لأنه يؤكد على كل من حاجات مهمة العمل والعاملين معاً. وكأداة تطوير إدارة، أثبتت الشبكة المتسامتة أنها مفيدة جداً. لكنها كنظرية في القيادة، لم تتلقَ دعماً كبيراً.



الشكل 46.6 شبكة المتسامتة الإدارية (من بلاك وموتن، 1964).[13]

20. الطرق النموذجية المستخدمة في الدورات، موصوفة باختصار في الشكل 46.7. تحاول هذه الطرق أن تتخطى المشكلة التي حددها شاين Schein (1970)[14] ، وهي أن:

---

[13] Blake, R. & Mowton, J. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing.

[14] Schein, E. (1970), *Organisational Psychology*, (2nd edition), Prentice-Hall.

"جهد التدريب النموذجي يواجه ليس مشكلة كيفية تدريس مستخدم جديد السمات المحددة لعمل وظيفي معقد بالنسبة للوقت الحاضر، بل كيف ينبغي خلق وضع تعليمي يستطيع المستخدم فيه أن يطور قدراته الأخرى بطريقة الإعداد لمستقبل غير محدد. في تدريب الإدارة الأخير هو الهدف الأقصى."

الطريقة	السمات البارزة	المزايا
ممارسة المجموعة	تُعطَى المجموعة مهمة عمل محددة وحدود معينة، تدرس المجموعة وأحد المرشدين النتائج المنجزة والعملية التي أنجزت من خلالها تلك النتائج	التركيز المحدد هو على النشاطات، والمهمة تعين الحدود التي يمكن أن يخوض فيها النقاش، وهي مفيدة للقيادة وبناء الفريق.
لعب دور	يضطلع الأفراد بدور محدد ويختبرون طبيعة الرد البينشخصي، يمكن أن يكون محكماً أو يختصر بشكل فضفاض.	يتعلم المشاركون أن يفكروا بواقعية، ويختبروا عواطف حقيقية شرط أن يكون الدور حقيقياً.
تدريب الحساسية	تُدرس تمارين المجموعة التي تجري فيها العمليات في المجموعة، والتركيز يكون على التفاعلات التي تجري "في الوقت الحاضر"، وهذا يتطلب توجيهاً حذراً من المدرب.	يساعد المجموعة على اكتشاف العلاقات البينشخصية والتشارك بالمشاعر.
دراسة قضية واقعية	بيان واقعي أو خيالي لمشكلة في مؤسسة ما يدرسها فرد أو مجموعة صغيرة بهدف تشخيص وضع ما أو اقتراح الحلول.	تقدم فكرة أساسية لتطوير مهارات تحليل المشكلة وحلها.

العصف الذهني (التفكير بطريقة إبداعية)	تُسأل مجموعة معينة أن تقترح طرق معالجة مسألة/ مشكلة، لا يقدم نقاش أو يقدم نقد أو مقترحات إلا بعد أن تستكمل القائمة	أثبتت أنها وسيلة فعالة لإثارة أفكار جديدة ومقترحات مبتكرة
ممارسة المحاكاة	هذه الطريقة تجمع بين دراسة قضية ما ولعب دور ما. يُقدّم للمشاركين سيناريوهاً مفصلاً تماماً ويُطلب منهم أن يتخذوا عدداً من القرارات في زمن محدد.	كنوع من لعب دور موسع، يمكن لهذه الطريقة أن تعيد إنتاج أوضاع حياتية حقيقية كثيرة، وهي مفيدة لتطوير مهارات التفاوض وصناعة القرار.
ورشات العمل	هذه ممارسات عملية يعمل فيها المشاركون على مشكلات عمل خاصة كمجموعة	تقدم فرصة للتشارك في الأفكار في المشكلات اليومية، وهي مفيدة عندما تبتكر خططاً/ أنظمة

الشكل 46.7 الطرق التجريبية (دورات التدريب).

21. في حين أنه بلا شك من السهل أن نقيس تأثيرات دورات تدريب الإدارة والتطوير أثناء العمل، فإن النتائج التي يمكن لكبار المديرين أن يتوقعوها من نشاطات تطوير الإدارة سوف تشمل ما يلي:

- المديرين الأفراد الذين يؤدون عملهم بمستوى مرضٍ تماماً،
- أداء محسَّناً من فرق العمل نتيجة لقيادة أفضل،
- مجموعة من المديرين الجاهزين والقادرين على الترقية أو الذين يمكنهم أن يحلوا محل الغائبين،
- مديرين يعملون بطريقة تعاونية معاً،
- تواصلاً محسناً بين المدراء وطاقمهم وبين المدراء وزملائهم،
- قدرة محسنة على حلّ المشكلات في المؤسسة كلها.

تخطيط التعاقب

22. إحدى السمات الرئيسة لنظام تطوير إدارة منظمة ما هي خطة التعاقب، وهذه بشكل أساسي خطة من أجل تحديد من يكون حالياً في منصب ومن هو متاح ومؤهل ليحل محله في حال التقاعد أو المغادرة الاختيارية أو الصرف من العمل أو المرض، على سبيل المثال. وكما يشير الشكل 46.8، يتضمن الرسم البياني لتعاقب نموذجي تفاصيل عن أصحاب الوظائف الإدارية وإشارات مختصرة إلى خلفائهم المحتملين.

الإدارة:			المدير			التاريخ:	
أصحاب الوظائف الحاليون				الخلفاء المحتملون		الجاهزون	
المنصب	صاحب الوظيفة	العمر	الأداء	الخيار الأول:	الخيار الثاني	الآن	6-12 شهراً

الشكل 46.8 رسم بياني للتعاقب الإداري

تدقيق تطوير الإدارة

23. تمت الإشارة إلى بعض النتائج الهامة لتطوير الإدارة في الفقرة 21 أعلاه. ومع ذلك، فتقييم تأثيرات نشاطات تطوير الإدارة قضية معقدة، كما اكتشف فريق كلية الأعمال التجارية في جامعة درهام Durham University Business School عندما أجرى دراسته على تطوير الإدارة في عدد من الشركات البريطانية.

كان جزءاً من مهمة جامعة درهام تقديم أداة لتقييم تطوير الإدارة، وتوصف هذه في عمل ايستربي سميث وزملائه Easterby-Smith et al (1980). يستهدف تدقيق تطوير الإدارة المعروف "ضمان أن تقدم الشروط التي تتبناها أية مؤسسة لتطوير مديريها النتائج المتوخاة." جوهر مقاربة التدقيق هو "الطلب إلى المديرين الأفراد أن يصفوا تجاربهم الشخصية ووجهات

نظرهم في التطوير الإداري، ومن ثم عكس الرأي الجماعي إلى هؤلاء المسؤولين عن صنع قرارات تطوير المديرين."

24. يحاول التدقيق، الذي يتوخى منه أن يكون وسيلة حيادية، لا يفضل أية مقاربة بعينها لتطوير الإدارة، أن يرسم صورة تغاير:

(1) وجهة النظر الرسمية لما كان متوقعاً أن يحدث،

(2) إدراك المديرين لما يحدث في الوقع،

(3) ما الذي يود المديرون أن يروه يحدث في تطوير الإدارة.

والتدقيق يسعى إلى الإجابة عن أسئلة مثل:

- ما هي الأهداف الرئيسة لتطوير الإدارة، وكيف تتحقق بشكل جيد؟
- ما هي أشكال التدريب الرئيسة المتاحة للمديرين، وما هي الأهمية التي توضع عليها؟
- كيف يتم تشجيع التطوير الذاتي؟
- ما النقاش الذي يدور قبل أن يذهب مدير ما إلى دورة تدريب، وماذا يحدث عند عودته؟
- ما هو نوع نظام التقييم الموجود؟
- هل هناك نظام رسمي لتطوير المهنة وهل يُربَط ذلك بالتقييم؟
- لأية مستويات من الإدارة ينجز تخطيط التعاقب؟
- ما هي الموارد الداخلية والخارجية التي تتاح لتطوير الإدارة؟
- ما هي المشكلات الرئيسة التي تواجه تطوير الإدارة في المؤسسة هذه الأيام؟

25. يمثل التدقيق مراجعة دقيقة لنشاطات تطوير الإدارة، يمكّن الإدارة العليا من تسليط الأضواء على نقاط القوة والضعف في النظام الحالي بالإضافة إلى إحراز "شعور" ما عن الطريقة التي يعمل بها النظام. إجابات كثيرة من التدقيق ستعكس بلا ريب التأثيرات الثقافية المختلفة في عمل المؤسسة، وسوف تتم دراستها بإيجاز في ما يلي.

تطوير الإدارة وثقافة الشركة

26. سوف تميل المقاربة لتطوير الإدارة في مؤسسة ما إلى عكس نظام القيمة السائد في الإدارة العليا، التي هي الأشخاص الذين، فوق كل شيء، أُوكِلَت إليهم مهمة بناء فريق إداري وتطوير خلفائهم. إذا كانت الإدارة العليا مركزية وبيروقراطية، ستكون وجهة نظرها في تطوير الإدارة على الأرجح تقديم نظام معدّ بشكل منطقي مثل ذلك الذي عُرِض في الشكل 46.1 أعلاه. في نظام كهذا، التوصيف الوظيفي وأشكال التقييم والرسوم البيانية للتعاقب وما شابه ذلك أشياء حاسمة في تحليل الحاجات وفي القرارات بشأن الكيفية التي ينبغي أن تلبى بها. ونظام مثل هذا يرجح أن يفضل الجهود المنظمة في أثناء الدوام وخارج أوقات الدوام لتوفير حاجات المدير الفردية. أما حيث تؤمن الإدارة العليا بالتفويض وانتقال السلطة، فسيكون التأكيد في تطوير الإدارة على التطوير الذاتي في أثناء العمل. وحيث تعتبر الإدارة مجموعة نخبوية، يرجح أن تسود سمات مثل "الترقية المتسارعة" وبرامج تخريج المتدربين. مثل هذه الأنظمة تقدم دعماً انتقائياً لتطوير المدير بواسطة التركيز على ما هو معروف بالأعلى طيراناً، أي الأشخاص ذوي الإمكانيات البارزة. والميل الحديث هو لتنفيذ تطوير الإدارة ضمن فرق العمل، مع التأكيد على مهمات القيادة ومهارات بناء الفريق.

الفصل السابع والأربعون

إدارة الإجهاد ومشورة المستخدم

مقدمة

1. على نحو متزايد، يهتم أرباب العمل أكثر من الماضي بتأثير الإجهاد على طاقمهم، لاسيما على طاقمهم الإداري الأساسي. فما هو :الإجهاد"؟ يمكن أن يوصف على نحو أفضل في مصطلحات علمانية أنه "ردود الفعل المعاكسة النفسية والجسدية" التي تحدث للأفراد نتيجة كونهم غير قادرين على معالجة الطلبات التي تقدم إليهم." فالإجهاد لا يستثار بالمشكلات الخارجية التي يواجهها الأفراد، بل بالطريقة التي يعالجون بها (أو يخفقون بمعالجة) تلك المشكلات. وهكذا، معظم الناس يمكنهم أن يتعاملوا مع مجموعة متنوعة من الضغوط في حياتهم، ويبدو أن كثيرين يزدهرون على "الضغط،" لاسيما في العمل. لكن، ما إن يفشل الأفراد بالتعامل مع الضغط بشكل مناسب حتى تظهر أعراض الإجهاد. في المدى القصير يمكن لهذه الأعراض أن تتجلى في أمراض مثل عسر هضم، غثيان، صداع، ألم ظهر، فقدان شهية، عدم نوم، هيجان متزايد. وفي الأمد الطويل، مثل هذه الأعراض يمكن أن تؤدي إلى مرض قلب تاجي وقرحات معدية وكآبة وأوضاع صحية خطيرة أخرى. واضح أن تأثيرات الإجهاد، سواء سببتها مشكلات العمل أو المشكلات المنزلية/ الاجتماعية، سوف تؤدي في النهاية إلى تقليص أداء المستخدم في العمل، وازدياد الغياب المرضي وحتى إلى موت مبكر.

2. في دراسة نشرت على نطاق واسع عن الإجهاد أنجزها في ستينيات القرن الماضي (هولمز وراهي Holmes & Rahe)[1]، معظم أحداث الحياة أحيلت إلى أنها يمكن أن تقود إلى

[1] Holmes, T & Rahe, R. (1967), 'The Social Readjustment Scale"in *Journal of Psychosomatic Research*,

إجهاد يحدث في حياة الشخص البيتية والاجتماعية، ليس في العمل. حوادث خطيرة تشمل وفاة الزوج، الطلاق، وفاة أحد الأقرباء المقربين، الأذى الشخصي أو المرض، الزواج، فقدان وظيفة، التقاعد والتغير في الوضع المالي. وفي كل حال، ما دام الأفراد يحضرون مشكلاتهم معهم إلى العمل، قلما يهمُّ في معنى ما المسبب للإجهاد سواء تعلق بالعمل أم لا، لأن التأثير في الفرد هو نفسه وأداء عمله يرجح أن يتأثر سلباً.

مصادر الإجهاد في العمل

3. المصادر الرئيسة للإجهاد في العمل تتوضع في عدد من المجموعات، فقد تبرز من عوامل بيئية ومن عوامل وظيفية أو مؤسساتية (بما فيها ثقافة المؤسسة)، علاقات العمل، الوضع البيتي، عوامل شخصية. تعتمد هذه المصادر المحتملة للإجهاد في ما يتعلق بتأثيرها على :

(1) موقف الفرد مما أدرك أنه مشكلة،
(2) القلق وأهمية النتائج المدركة بالنسبة للفرد،
(3) مستوى ثقة الفرد بنفسه.

4. والأمثلة على العوامل التي وجد أنها تساهم في الإجهاد تشمل ما يلي:

مجموعة العامل Factor Group		الأمثلة على العوامل Examples of Factors
(1)	البيئة الخارجية	• الوضع الاقتصادي بالنسبة للصناعة . لاسيما حيث الصناعة تتراجع والزيادة عن الحاجة مألوفة • تطوير تقنية جديدة . يمكن أن يؤدي إلى عدد وظائف أقل و/أو متطلبات مهارة، وضغط لاكتساب معرفة ومهارات جديدة • تغييرات سياسية قد تؤثر في المؤسسات القابلة

11. Pergamon Press.

للتأثُّر السياسي . مثل الأعمال التي تملكها الدولة، الصناعات الأساسية في الطاقة والتجهيزات العسكرية إلخ.

(2) **العوامل ذات الصلة بالمؤسسة**

- بنية المؤسسة - لاسيما حيث نموذج الوظائف والأدوار والقواعد والتنظيمات، تقيد مجموعة خيارات الفرد في كيفية عمل الوظيفة.
- الاتصالات . حيث لا تسهل التواصل مع الزملاء
- ثقافة المؤسسة . لاسيما إذا كانت الروح السائدة هي روح المنافسة الداخلية من أجل الموارد والمكافآت إلخ، أو حيث سياسة "استخدم واصرف" هي التي تعمل.
- أسلوب الإدارة . لاسيما حيث يجد الفرد أن من الصعب أن يتكيف مع أسلوب إدارة رئيسه لأنه استبدادي جداً، أو تشاركي جداً.
- التطور المهني . لاسيما حيث لا يعترف بجهود الفرد بالترقية أو التدريب الإضافي أو حيث البنية الأكثر تسطحاً تحد من الإمكانيات والتوقعات.

(3) **خصائص الوظيفة**

- الشروط الجسدية . حيث يجد الفرد أن تلك الخصائص غير مريحة و/أو خطيرة على الصحة.
- مطالب الوظيفة . حيث تُرى المهمة مملة، متكررة أو تقدم تحديات غير كافية، أو ببساطة زائدة كثيراً بالنسبة لشخص واحد.
- درجة الاستقلال الذاتي . حيث يكون ذلك غير كافٍ لتلبية إما مطالب الوظيفية و/أو توقعات صاحب الوظيفة.

- نزاع الدور . أي حيث توقعات المؤسسة من الدور إما (1) تؤدي إلى التشوش مع الأدوار ذات الصلة، أو (2) لا تلبي توقعات صاحب الوظيفة

(4) **علاقات العمل**

- المشرفون - لاسيما حيث يخفق الأفراد في تحقيق علاقة عمل معقولة مع رئيسهم المباشر.
- الزملاء . عدم قدرة على توافق معقول مع أعضاء الفريق أو الزملاء من أقسام أخرى يمكن أن تكون مصدر تعاسة كبيرة، النساء، على وجه الخصوص، يمكن أن يعانين من رعاية الرجل أو التحرش الجنسي (دافيدسن وكوبر Davidson & Cooper 1983)[2]
- الطاقم الخاص . يجد عدد كبير من العاملين الذين يعيَّنون في دور قيادي في المؤسسة معالجة طلبات طاقمهم الخاص مجهدة.
- الزبائن/ المزودون/ أناس خارج المؤسسة آخرون . هذه الأوساط المعنية يمكن أن تكون مصدر إجهاد، لاسيما بالنسبة لهؤلاء الذين يعالجون خدمات الزبون.

(5) **الوضع البيتي**

- حياة البيت - اضطراب في البيت بسبب مرض في العائلة، العناية بالوالدين المتقدمين في السن، الزواج غير السعيد، مشكلات الدين إلخ، مشكلات يمكن أن تتدفق إلى مكان العمل وتؤثر سلباً في أداء الفرد وموقفه.

---

[2] Davidson, M. & Cooper, C. (1983), *Stress and the Woman Manager*, Martin Robertson.

- الحياة الاجتماعية خارج البيت . الأفراد ذوو الحياة الاجتماعية الغنية يمكن أن يجدوا أن العمل ووقت الراحة متصادمان . لاسيما إذا كان عملهم يتطلب ألاّ يتضمن حياة اجتماعية أو توفرها لبرهة وجيزة.

(6) **العوامل الشخصية**

- إدراك الفرد للدور/ الوظيفة إلخ . كما لوحظ أعلاه، وعي الفرد لمهماته إلخ وصعوبتها عامل أساسي في معادلة الإجهاد.
- نمط الشخصية . تشير الأبحاث إلى أن أنماط محددة (مثل نمط A للشخصيات) أكثر عرضة لأعراض الإجهاد من الأنماط الأخرى (مثل النمط B)
- القدرة على التكيف مع التغيير . الأشخاص ذوو القدرة على التكيف أقل عرضة للإجهاد من هؤلاء غير المرنين.
- الدافع . أي حيث شخص ما ملتزم جداً بعمله، يحتمل أن يجد طرقاً للتعامل مع الأوضاع المجهدة أكثر من الأشخاص ذوي الالتزام الضعيف
- تحمل الغموض . حيث يستطيع الفرد أن يتحمل عدم الثقة (مثل/ غموض الدور/ المهمة) يكون الإجهاد أقل على الأغلب.

---

5. إذا عرفنا أن الإجهاد بشكل أساسي يتعلق بالشخصية والوعي الشخصي، تكون الإشارة أعلاه إلى نمط الشخصية A ونمط الشخصية B هامة. حدد فريدمان وروزنمان

Friedman & Rosenman (1974)[3]، في دراسة شهيرة، ما اصطلحا على تسميته نمط الشخصية A ونمط الشخصية B في بحثهما عن المرضى المصابين بأمراض القلب التاجية. حددا أن الأشخاص من نمط A أكثر عرضة لأمراض القلب. فهم متميزون بخصائص المنافسة الشديدة والإحساس المزمن بإلحاح الوقت، والبحث الدؤوب عن الإنجاز، والسلوك الذي يميل إلى أن يكون عدوانياً والتسرع والقلق. مثل تلك الشخصيات تنخرط باستمرار في النشاط وتعبر عن شعور بالذنب عندما تحاول الاسترخاء. أما شخصيات النمط B فلا تملك أياً من تلك الخصائص وكانت جميعاً أكثر هدوءاً واسترخاء.

أعراض الإجهاد

6. لقد أشير إلى هذه الأعراض أعلاه باختصار. ونموذجياً تحلل أعراض الإجهاد تحت ثلاثة عناوين ـ فيزيولوجية ونفسية وسلوكية. والأعراض العامة هي كما يلي:

الأعراض الفيزيولوجية ـ بالإضافة إلى ردود الفعل القصيرة الأجل مثل زيادة دقات القلب والشد العضلي وإفراز الأدرينالين الزائد، التي هي ردود فعل إنسانية غريزية عند الخطر، فإن الآثار المزمنة (الطويلة الأجل) للإجهاد مرتبطة بهذه الأوضاع غير الصحية مثل أمراض القلب التاجية، وارتفاع ضغط الدم، وعسر الهضم والقرحات المعدية وآلام الظهر وحتى السرطان. ويرجح أن يظهر الإجهاد أيضاً في إصابات مرضية أقل خطورة، مثل شدة حساسية الجسم لبعض المواد والاعتلالات الجسدية؟

الأعراض النفسية ـ في الأوضاع المزمنة، تميل أعراض الإجهاد النفسية إلى الظهور في حالات القلق (أنواع الرهاب المرضي والهوس المرضي إلخ) والكآبة. وفي الحالات الأقل خطورة يبرز الإجهاد في شكل توتر، هيجان، ملل، عدم رضا وظيفي.

الأعراض السلوكية ـ في النهاية تفضي الأعراض الفيزيولوجية والسيكولوجية إلى تغييرات

---

[3] Friedman, M. & Rosenman, R.H. (1974), *Type A Behaviour and your Heart*, Alfred Knopf.

معممة في السلوك مثل فقدان الشهية، زيادة في التدخين واستهلاك الكحول والأرق. وفي مكان العمل قد يأخذ السلوك شكل الغياب المتزايد (الهروب)، العدوان تجاه الزملاء (التشاجر)، ارتكاب أخطاء أكثر من المستوى العادي واستغراق وقت طويل على المهمات. وفي الظروف التي لا تحتمل تماماً قد يغادر الأفراد المؤسسة ويسعون إلى عمل جديد في مكان آخر أو يغرقون في الإحباط في البيت. وتقدر الخسارة التي يتكبدها المجتمع الناتجة عن الأوضاع ذات الصلة بالإجهاد أنها كبيرة جداً.

معالجة الإجهاد

7. يمكن أن تحلل استراتيجيات معالجة الإجهاد بشكل أفضل تحت عنوانين - الاستراتيجيات الشخصية واستراتيجيات المؤسسة. تشمل الأولى تدابير يستطيع الأفراد اتخاذها في أثناء العمل وخارج العمل لزيادة قدرتهم على معالجة الضغط الدائم وبالتالي تجنب أعراض الإجهاد. ويشمل الثاني عدداً من الخطوات تتعلق بالمؤسسة يمكن أن تتخذ لتقليص احتمال الإجهاد الذي سببه مشكلات بنية المؤسسة وأسلوب عملها.

استراتيجيات المعالجة الشخصية

8. في دراستهما عن النساء اللواتي يتبوأن مناصب إدارية، سأل دافيدسن وكوبر المستجوبات أن يقدمن أجوبتهن عن عدد من الأسئلة التي تتعلق بـ"استراتيجيات المعالجة الايجابية." وقد شملت أسئلة مثل "كم مرة تستخدمين التالي للاسترخاء؟" على سلم من 1 (أبداً) إلى 5 (دائماً):

- تقنيات الاسترخاء؟
- تمارين؟
- تتحدثين إلى شخص ما تعرفينه؟
- استخدام الدعابة؟

- تغادرين مكان العمل؟

تقدم هذه الأسئلة بعض المفاتيح في ما يخص نوع التدابير في مستوى معين فيزيولوجي ونفسي يستطيع الأفراد أنفسهم أن يتخذوه لتقليص آثار الإجهاد في حياتهم. لكن الأجوبة التي تتضمنها تلك الأسئلة الخاصة أكثر اهتماماً بالجوانب الخارجية للإجهاد. وما هو هام على نحو خاص في الصيرورة أكثر تحرراً من الإجهاد هو أن يفحص المرء مواقفه نفسه تجاه نقاط القوة والضعف الشخصية، وهذه أكثر اهتماماً بالإصرار والتخطيط الشخصي.

9. يمكن تجنب قدر كبير من الإجهاد إذا اهتم الناس أكثر بحقوقهم الخاصة. والإصرار (التوكيد) كما لوحظ سابقاً (الفصل 27) هو أن تنهض للدفاع عن حقوقك الخاصة، لكن بطريقة لا تنتهك حقوق شخص آخر. والإصرار أيضاً معني بالتعبير عن الرغبات والمشاعر والآراء الشخصية (أي جعلها معروفة) في طرق نزيهة ومناسبة. وهذه النقطة الأخيرة مهمة لأنّه، إذا لم يعرف الناس الآخرون كيف نشعر إزاء عمل معين، أو قرار، اتخذوه نيابة عنا، فكيف يمكنهم تقدير مشكلتنا وكيف يستطيعون البدء بمعالجتها؟ فالإجهاد تبعاً لـِ باك وباك Back & Back (1992) [4]. ينشأ... **إذا كان هناك نزاع مستمر بين ما تريد أو ما تود وما يحدث عملياً لك** (ص.141). وإضافة كلمة نزاع إلى معادلة الإجهاد هامة. فالإجهاد ليس مجرد ضغوط مفرطة وصورة الفرد الذهنية لذاته، بل حول نزاعات المصلحة الشخصية أيضاً. وهكذا مدير شاب وطموح مع عائلة شابة وزوجة أو زوج في البيت يرجح أن يجد نزاع مصالح إذا طلب منه على نحو متواتر أن يبقى بعيداً طوال الليل أو في عطل نهاية الأسبوع.

استجابات المؤسسة لتجنب الإجهاد

10. ماذا يستطيع أن يفعل أرباب العمل لمساعدة المستخدمين الذين يعانون من الإجهاد؟

---

[4] Back, K. & Back, K. (1994), *Assertiveness at Work*, BCA/McGraw-Hill.

أولاً، وهذا لا يطبق إلا إذا كانت أسباب الإجهاد ذات صلة بالعمل، يمكنهم أن يحققوا في المصدر ويتخذوا تدبيراً مناسباً، مثل:

- تغيير مسؤوليات عمل الفرد (إعطاؤه مسؤوليات أكثر أو تقليص مسؤولياته)
- توفير فرص أكثر للاستقلالية الشخصية في العمل
- وضع أهداف عمل متفق عليها للمستخدمين (راجع الفصل 18)
- تقديم تدريب مناسب (مثلاً في إدارة الوقت، الإصرار إلخ) راجع الفصل (27)
- السماح بساعات مرنة، وتقليص الوقت المنفق بعيداً من البيت إلخ.
- وضع حد لأي تنمر وتحرش جنسي أو عرقي.
- تحسين ظروف العمل الجسدي
- إعادة تموضع المستخدم إلى مكتب آخر أو قاعدة العمل
- تقديم تسهيلات للمشورة
- توفير مراكز/ برامج للياقة البدنية لمستخدميهم.

ملاحظة، يلح أرباب عمل يابانيون كثر على مستخدميهم أن يقوموا بتمارين بدنية قبل البدء بعملهم اليومي.

11. ثانياً، وهذا ينطبق على كل حالات إجهاد المستخدم، يمكن لأرباب العمل المساعدة على دعم قدرة المستخدمين على معالجة الإجهاد. والخطوات التي يمكن أن تتخذ، بالإضافة إلى تلك التي أشير إليها أعلاه أو بدلاً منها، تتضمن توفير ما يلي:

- خدمات المشورة (سنتحدث عن ذلك أدناه)
- ورش عمل لفريق/ مجموعة عمل في موضوع الإجهاد
- مرافق رياضية واجتماعية
- دروس في الاسترخاء
- مقصف مناسب وتسهيلات لغرف للراحة.

12.يمكن أن يتساءل المديرون أحياناً لماذا عليهم أن ينفقوا وقتاً على معالجة المستخدمين الذي مشكلاتهم ذات صلة بالبيت، لكن واقع الأمر هو أن المستخدمين لا يسعهم إلا أن يجلبوا مشكلاتهم الشخصية معهم إلى العمل. عادة يرتبك معظم الناس جداً بالاعتراف أن لديهم مشكلات حادة مع أزواجهم، أو أطفالهم المراهقين أو الآباء المتقدمين في السن، وبالتالي يميلون إلى كبت قلقهم عندما يأتون إلى العمل، وغالباً ما يعلم المدير لأول مرة بمشكلة ما إما عندما يبدأ المستخدم بأخذ عدد كبير من الإجازات المرضية، أو عندما يواجه بطلباته من أجل وقت للمغادرة لحضور جلسة مع المحامي العام أو محكمة أحداث أو وفاة!

13.معظم المديرين ليسوا مستشارين مدربين، وربما لا يريدون أن يكونوا. لكن، من المهم لصحة فريق ما أن يقضي القائد وقتاً كافياً يصغي إلى قصة مستخدم مجهد، ويوافق على أن الوضع الطارئ ينبغي أن يؤخذ بالحسبان في ما يتعلق بالأداء وعبء العمل إلخ، ويقترح أن يسعى المستخدم إلى مساعدة تخصصية. في كلمات أخرى، وظيفة المدير في مثل هذه الظروف هي أن يطمئن نفسه أن وضع المستخدم غير مسموح له بالانجراف، بل يدار من خلال الفرد المعني والمدير أيضاً.

14.قبل النظر عن كثب إلى المشورة في العمل، سيكون مفيداً أن ندرس أحد أسباب الإجهاد التي تتعلق بالعمل المعروفة ولسوء الحظ النامية وهو التحرش الجنسي والعرقي.

التحرش في مكان العمل

15.التطويرات في فرص متساوية كانت أحد العوامل في تركيز الاهتمام على التحرش في العمل، ما دام الكثير من التحرشات ذات دافع جنسي أو عرقي. فما هو التحرش؟ الواضح، لابد أن الأمر يتعلق بحق الفرد في الخصوصية والكرامة في العمل. إذا وضع زملاؤك في العمل أو في الوظيفة أو رؤساؤك ضغطاً شديداً لا يتحمله الفرد، مما يبعث الكآبة في نفس ذلك

الشخص بوضوح، عندئذٍ من البديهي أن يشكل ذلك تحرشاً. والمفوضية الأوروبية تضعه بهذه الطريقة في توصيتها بشأن حماية كرامة النساء والرجال في العمل (تشرين الثاني 1991):

"... ينبغي على الدول الأعضاء أن تتخذ تدبيراً لزيادة الوعي بأن سلوكاً ذا طبيعة جنسية، أو سلوكاً آخر يقوم على الجنس يؤثر في كرامة النساء والرجال في العمل، بما في ذلك سلوك الرؤساء والزملاء غير مقبول إذا:

(أ) كان هذا السلوك غير مرغوب وغير معقول وعدواني على المتلقي،

(ب) استخدم رفض الشخص، أو خضوعه، لمثل هذا السلوك... بشكل صريح كأساس لقرار يؤثر في وصول ذلك الشخص إلى تدريب مهني... تشغيل... ترقيه... أو أية قرارات تشغيل أخرى.

(ت) سبب هذا السلوك بيئة مروعة أو معادية أو مخزية للمتلقي..."

16. أي شخص يدرك زملاؤه في العمل أنه مختلف أو بطريقة ما غير حصين يكون عرضة للتحرش. ركز الاهتمام الأكبر على التحرش ذي الطابع الجنسي، بشكل أساسي، لكنه ليس حصرياً، الذي يوجهه الرجال إلى النساء. ومع ذلك، يمكن للتحرش أن يثار لمحاباة عرقية أو دينية، عضو نقابة أو غير عضو في نقابة، والمواقف تجاه الشباب، المعاقين ومجموعات أقلية أخرى يمكن للتحرش أن يأخذ أشكالاً مثل: التماس الجسدي غير المرغوب، اقتراحات أو لغة غير محتشمة، نكات عامة، ملصقات وكتابات على الجدار عدوانية، العزل أو عدم التعاون في العمل، تجنب فرد معين في العمل واجتماعياً (النبذ) ومضايقة شخص ما.

17. العواقب على أرباب العمل الذين لا يتخذون تدبيراً ضد التحرش في المملكة المتحدة مضاعفة: أولاً، يكون في موقف الأخذ إلى محكمة صناعية (مثلاً تبعاً لتشريع التمييز الجنسي/ العلاقات العرقية) أو إلى محكمة مدنية (مثلاً لخرق العقد)، وتكاليف مثل هذه الإجراءات باهظة. ثانياً، أداء العمل في مؤسستهم يرجح أن يعاني سلباً بسبب الإجهاد في مكان

العمل والمعدل الأعلى لمغادرة الطاقم، والتغيب المتزايد وبشكل عام تدني الروح المعنوية. فما هي الخطوات التي يمكن لرب عمل ما أن يتخذها كي يقلص إمكانية التحرش إلى الحد الأدنى؟ الخطوات الأكثر أهمية هي التالية:

(1) إنتاج ونشر بيان سياسة واضحة حول هذه المسألة يتضمن أمثلة عن التحرش وتأثيراتها المحتملة وإيضاح المعايير المتوقعة من المستخدمين والعقوبات التي يمكن أن يتعرض لها من يخرق تلك المعايير.

(2) ضمان وجود أنظمة تواصل مناسبة تمكن المستخدمين من التبليغ عن التحرش بشكل سري.

(3) ضمان عمل إجراءات تمهيدية مناسبة للتعامل مع المذنب بعدالة.

(4) ضمان أن يتم التحقيق في مزاعم التحرش وتعالج دون تأخير.

(5) توفير مشورة مناسبة للمدعين والمدعى عليهم،

(6) تقديم دعاية عن غايات المؤسسة في ما يتعلق بالتحرش بالمستخدمين من خلال أنظمة تواصل داخلية.

المشورة في العمل

18. في فقرات كثيرة سابقة أشرنا إلى "توفير خدمات المشورة" للمستخدمين. قد يبدو ذلك كما لو أن "المشورة" شيء ما ينجز للناس أو يقدم لهم،"وذلك غير صحيح. **في الأساس المشورة فعالية مشتركة يشارك فيها الشخص الذي يسعى إلى المساعدة أو الدعم أو النصيحة في معالجة مشكلات شخصية (زبون ما) مأزقه مع مساعد مدرب (مستشار).** فبيان معهد إدارة شؤون الموظفين حول المشورة في مكان العمل (1992)[5] يرى أن مشورة مكان العمل وضع

[5] Institute of Personnel Management (1992), *Statement on Counselling in the Workplace*, IPM (now

يستخدم فيه أحد الأفراد مجموعة من التقنيات أو المهارات لمساعدة فرد آخر يأخذ المسؤولية وإدارة صنع قراره الخاص سواء كان مرتبطاً بالعمل أو كان شخصياً. والتضمين الواضح هو أن المشورة من وجهة نظر المستشار، فعالية تتطلب مهارة. طبعاً، يستطيع زملاء العمل تقديم مستوى معين من المشورة غير الرسمية لزملائهم في سياق عملهم اليومي وهم يفعلون ذلك. في الأقل يتلخص هذا في الإصغاء إلى شخص آخر وإعطائه فرصة لمشاركته قلقه ومخاوفه. لكن، يمكن أن يتضمن ذلك تمرير ملاحظات غير مفيدة على الإطلاق من الشخص الذي يتصرف مثل مستشار غير رسمي! وكما يلاحظ بيان معهد إدارة شؤون الموظفين، فقط قلة من المدراء هم مستشارون مدربون... (والأكثرية لذلك)... تحتاج إلى معلومات تمكنها من أن تكون واعية عندما يوجد وضع يتطلب مشورة، وتمتلك الثقة بالنفس لتلطيف تلك المشكلة لكن... وتدرك حدودها الخاصة..." فالرسالة إلى المدراء وآخرون في موقع الإشراف هي "ميز متى يمكن لمشكلة ما أن تتطلب من المستخدم المشورة، قدم الدعم المباشر لكن بعدئذٍ سهل ترتيبات المشورة التخصصية."

19. أهداف المشورة هي في الحقيقة تمكين فرد ما من معالجة الإجهاد من خلال جعله يستخدم قواه وبصيرته وعزيمته بطريقة أفضل. ويعبر جيرارد إيغان Gerard Egan في كتبه الفذ "المساعد الماهر" (1990)[6] عن ذلك بهذه الطريقة:

"المساعدون فعالون إلى الدرجة التي يكون فيها زبائنهم في وضع أفضل لإدارة أوضاع مشكلتهم و/أو يطورون العمليات والفرص غير المستخدمة في حياتهم على نحو أكثر فعالية من خلال التفاعل بين الزبون والمساعد."

إنه لأمر مهم جداً أن تميز أن المشورة لا تنوي فعل أي شيء للأفراد، دورها هو تمكينهم

IPD).

[6] Egan, G. (1990), *The Skilled Helper*, (4th edition), Brooks/Cole.

من وضع مشكلاتهم في منظور ورؤية يستطيعون هم أنفسهم أن يقوموا بحلها.

20. بشكل أساسي، المشورة عملية يساعد فيها المستشار الزبون على:

(1) تحديد المشكلة،

(2) التوافق على ما ستكون النتيجة المثالية أو المفضلة،

(3) دراسة الطرق التي يستطيع الزبون بواسطتها إنجاز تلك النتيجة.

وهكذا، إذا سعى مستخدم (رجل) إلى مساعدة بسبب إخفاق زواجه وعدم قدرته على التركيز في عمله أو معالجة الكثير من الضغوط العادية في عمله، كيف يمكن لمستشار مدرب أن يساعد مثل هذا الشخص؟ أولاً، يرجح أن يحاول المستشار أن يجعل الزبون يسمي المسائل الخاصة التي تقلقه، في كل من العمل ووضعه البيتي. ثم يحاول المستشار أن يستخلص من الزبون ما يريده الآن من عملية المشورة، مثلاً إصلاح زواجه/ قبول حتمية الطلاق أو الانفصال/ المساهمة بشكل كامل في دور عمله كما في السابق ثانية إلخ. والمرحلة التالية هي للمستشار الزبون أن يعاينا مجموعة من الإمكانيات التي يمكن أن تستخدم للمساعدة على التوصل إلى النتائج المرجوة. يستطيع المستشارون أن يكونوا مساعدين جداً في هذه المرحلة بتوسيع مجال الإمكانيات لزبائنهم، مثلاً "هل فكرت بكذا وكذا؟" "ماذا عن الذهاب إلى كاهن أو مستشار توجيه زواج أو محام إلخ؟" "كيف تظن أن مديرك الخاص يمكنه أن يكون قادراً على مساعدتك؟" في كل حالة، على المستشار أن يدع الزبون يقرر ما يمكنه أن يفعل وفي أي ترتيب للأولويات.

21. قد تقدم المؤسسات التي تقدم خدمات المشورة لمستخدميها خدمة داخلية مستخدمة مستشاريها المدربين، أو قد تستخدم خدمات مؤسسة مشورة خارجية. وإحدى المقاربات البريطانية التي تعتمد على المساعدة الخارجية هي برنامج مساعدة المستخدم، حيث يتعاقد

رب العمل على خدمة مشورة متخصصة يستطيع فيها المستخدمون أن يطلبوا في أي وقت نهاراً أو ليلاً المساعدة من أجل مشكلات العمل والمشكلات الشخصية. هناك عادة حدٌ لعدد المناسبات التي يمكن لمستخدم أن يطلب الخدمة. سرية الزبون مضمونة، والمعلومة الوحيدة التي تقدم لرب العمل المتعاقد هي نسبة المكالمات ونموذج المشكلات المطروحة ومعلومات عامة أخرى لا تحدد الأفراد بأية طريقة، لكن تقدم دليلاً هاماً على استخدام الخدمة وتكاليفها.

22. لماذا على أرباب العمل أن يقدموا خدمة كهذه لمستخدميهم؟ والجواب هو بالدرجة الأولى مصلحة شخصية متنورة، أي لن يكون المستخدمون التعساء القلقون المجهدون قادرين على إنجاز أداء عالٍ في وظائفهم، وقد يأخذون وقتاً أكثر في الغياب عن العمل بسبب المرض، وقد يقررون تغيير وظائفهم، الأمر الذي يفضي إلى المزيد من تغيير العمال، لذلك فالأمر في مصلحة المؤسسة أن تتجنب مثل هذا الاستخدام غير الاقتصادي لمواردها البشرية، وتوفير خدمات المشورة قد تكون إحدى الطرق لاستمرار أداء المستخدم، وإنجاز أهداف مشروع العمل وإظهار الالتزام بالمستخدمين كأفراد.

23. وفي التحليل النهائي على مؤسسة ما أن تقارن تكاليف تقديم خدمة كهذه (المباشرة وغير المباشرة) مقابل المنافع المدركة. والمهم أيضاً دراسة التكاليف (غير المباشرة غالباً) لعدم تقديم هذه الخدمة. في المؤسسات حيث أداء أفراد معينين حاسم للنتائج، أو حيث توجد مستويات عالية من الغياب لأسباب مرضية أو الحوادث في أثناء العمل، تكون تكاليف عدم تقديم مدخل إلى المشورة كبيرة على الأرجح.

الفصل الثامن والأربعون

تقييم الوظيفة

مقدمة

1. تقييم الوظيفة هو الاسم الذي أعطي لمجموعة من الطرق المصممة لمقارنة الوظائف منهجياً بهدف تقييم قيمتها النسبية. ينتج تقييم الوظيفة نظاماً تراتبياً للوظائف يستند إلى تقييم عقلاني وموضوعي منطقياً لعدد من العوامل الأساسية المأخوذة من عينة تمثيلية من كل الوظائف في هرم وظيفي معين، تقييم الوظيفة يطرح أسئلة للإجابة، مثل "هل وظيفة سكرتير الشركة مجهدة مثل وظيفة المحاسب الرئيس؟" وهل يجب وضع الوظائف المتخصصة لكن المضنية في نفس مرتبة الوظائف الأكبر حجماً لكن الأكثر سهولة؟"

2. الغاية من تقييم الوظيفة هي إنتاج تراتبية للوظائف يمكن الدفاع عنها ويمكن استخدامها كأساس عقلاني لهيكلة أجور عقلانية. بعد تقييم الوظيفة، يمكن للأجر أن يستند إلى تقدير عقلاني للمساهمة التي تقدمها الوظائف الفردية للمؤسسة في ما يتعلق بالمهارة والمسؤولية وطول التدريب وعوامل أخرى. وهناك نقاط عديدة رئيسة تحتاج إلى أن تلاحظ عند تقييم الوظيفة، هي التالية:

- يتعامل تقييم الوظيفة مع أشياء ملموسة، ليس مع أشياء مجردة،
- تقييم الوظيفة يقيم الوظائف، ليس الأفراد فيها، أي أنه ليس تمريناً لتقدير الأداء،
- عملية التقييم تنجزها عادة مجموعة (لجان تقييم الوظيفة) ليس أفراداً،
- تستخدم لجان تقييم الوظيفة مفاهيم مثل المنطق، الإنصاف، الانسجام في تقييمهم الوظائف،
- هناك دائماً عنصر ما من الحكم الذاتي في تقييم الوظيفة،
- لا يستطيع تقييم الوظيفة بذاته أن يحدد درجات الأجور أو مستوياتها، لا يمكنه أن

يقدم إلا المعلومات الأساسية التي يمكن اتخاذ قرارات الدفع بناء عليها.

3. تقييم الوظيفة بوضوح ليس الأساس الوحيد لتسوية المرتّبات. فالتسويات الجماعية بين النقابات والإدارة غالباً هي الطريقة السائدة في تحديد الأجور، وهذا، في التحليل النهائي، يختصر من يمتلك موقع المفاوض الأقوى في مرحلة معينة من الوقت. "العرف والممارسة" طريقة شائعة أخرى للوصول إلى هيكليات أجور ومستويات مرتّبات. وهذا يحيل إلى إنتاج هيكل اتفاقي مستخلص من مجموعة مختلفة من الضغوط الخاصة والمتنازعة غالباً من مجموعات المستخدمين في القاعدة. في حالات أخرى، محاولة الإدارة لتحديد الأجور في ضوء "المعدل الجاري: في صناعتها أو سوقها المحلية. في حين قد يعمل هذا عقلانياً بالنسبة لكل مستويات الأجور، لا يفعل شيئاً لفرز الاختلافات في الأجور بين مجموعات المستخدمين المختلفة. فميزة هيكل أجور يستند إلى تقييم الوظيفة هي أنه يقدم أساساً يمكن الدفاع عنه في فوارق الأجور المخصصة بين المجموعات. حيث يُطوَّر مثل هذا الهيكل في وضع تسيطر فيه النقابات، تمكن نتائج تقييم الوظيفة الإدارة وممثلي النقابة من الدفاع عن التصنيفات التي توصلوا إليها. والتأثير الرئيس للتفاوض الجماعي في هذا الوضع هو الحفاظ على المستوى العام للمكتسبات أو زيادتها، لكن دون التدخل في الفروق.

طرق تقييم الوظيفة

4. معظم طرق تقييم الوظيفة يمكن أن تقسّم إلى فئتين، هما:

(1) الطرق غير التحليلية، و

(2) الطرق التحليلية.

الطرق غير التحليلية تأخذ كل الوظائف، تقارنها ثم تصنفها. والمثالان الأكثر شيوعاً لمثل هذه الطرق هي:

- **تصنيف الوظيفة** - في هذه الطريقة، تكتب التوصيفات الوظيفية الأساسية لـ عينة تمثيلية من الوظائف في قطاع كامل من المستخدمين، يقارن المقيمون التوصيفات ثم يقدمون تصنيفاً أولياً للوظائف حسب أهميتها المرئية، أي هذه رؤية ذاتية للأهمية

النسبية. تناقش لجنة تقييم المراتب، وأخيراً يتم الاتفاق على نظام للمراتب. وتعيَّن الوظائف المتبقية في القطاع في نظام الرتب. تكمن فائدة هذه الطريقة في بساطتها، أما سلبيتها الرئيسة فهي أنها، بسبب الدرجة العالية من الأحكام الذاتية المطلوبة، لا يمكنها أن تكون فعالة إلا في هيكلية مؤسسة بسيطة نسبياً ومقسمة بشكل واضح.

- **التوصيف الوظيفي** - في هذه الحالة، تُعكَس الإجراءات المعتادة، لأنه في التصنيف الوظيفي توضع درجات الأجور والمرتّبات أولاً، ثم تعرف الخصائص الواسعة لكل مرتبة (مثلاً في ما يتعلق بالمعرفة والمهارة إلخ المتوقعة لكل مرتبة)، ويتم اختيار عينة الوظائف التمثيلية المعروفة باسم معايير الوظيفة، باعتبارها نموذجية لكل مرتبة. وتكتب التوصيفات الكاملة للوظيفة لتلك الوظائف. والوظائف المتبقية (غالباً ما تكتب باختصار) تقارن مع المعايير وتوزع على المرتبة المناسبة. ومثل التصنيف الوظيفي، هذه أيضاً طريقة بسيطة للعمل، لكنها تعتمد بشدة على مصداقية درجات الرتب الأولية، ولا تسمح بفروق كافية تقوم بين الوظائف، لاسيما في المؤسسة المعقدة نسبياً ذات المجموعة الواسعة المختلفة من الأدوار التخصصية.

5. في عبارة واحدة، الطرق غير التحليلية بسيطة، لكنها فظة. في المؤسسات المعقدة استخدام الطرق التحليلية أمر أساسي، بما أنها الطريقة الوحيدة للتمييز بشكل عادل بين الوظائف التي ليست متماثلة. على سبيل المثال، يمكن استخدامها لتمييز الأهمية النسبية لمحلل أنظمة مقارنة مع، لنقل، محاسب إدارة، أو مهندس معماري رئيس مقارنة مع مخمِّر رئيس.

6. الطرق التحليلية تفكك الوظائف إلى مهماتها ومسؤولياتها والعوامل الأخرى المكونة، وتقيِّم الوظائف عاملاً بعد آخر، وتخصص أحياناً نقاطاً لكل عامل وأحياناً تخصص مبالغ مالية لها. تقيَّم مجموعة من الوظائف المعيارية في هذه الطريقة، وتصنف وفقاً للنتائج التي حققتها. والوظائف المتبقية في هذه المجوعة تعين في هذا الترتيب المعياري. بعدئذ إما تخصص لكل الوظائف درجة الراتب، أو، إذا كانت المبالغ المالية موزعة، تخصص مرتّباً إجمالياً محدداً، والطريقة التحليلية المستخدمة الأكثر شيوعاً هي تقدير النقاط، حيث توزع النقاط على عوامل

الوظيفة. أما الطريقة التي توزع مبالغ مالية على العوامل فمعروفة باسم مقارنة العامل، ولا تُستدَام على نطاق واسع هذه الأيام.

7. العوامل الأكثر استخداماً في الطرق التحليلية هي كما يشار إليها في الشكل 48.1.

المهارة

- التعليم والتدريب المطلوبان
- الخبرة
- المبادرة والإبداع

المسؤولية/ صناعة القرار

- تعقيد العمل
- الإشراف على عمل الآخرين
- التجهيزات أو العملية
- المواد أو المنتج

الجهد

- المطالب الذهنية للوظيفة
- المطالب الجسدية للوظيفة

ظروف العمل

- الضغوط في الوظيفة
- ظروف صعبة أو منطوية على خطورة

الشكل 48.1 الطرق التحليلية ـ عوامل الوظيفة النموذجية

8. في طريقة تقدير النقاط، يفكك كل عامل إلى درجات أو مستويات، التي هي نقاط مخصصة وفقاً للأهمية المتفق عليها. في تقييم الوظائف اليدوية يمكن أن تعطَى أهمية أكبر

لعوامل مثل ظروف العمل، بينما في تقييم وظائف الياقة البيضاء، تعطى الأهمية للمهارة والمسؤولية. وفي وضع تكون فيه النقابات مشاركة، الأهمية التي تعطي لكل عامل هي عادة قضية للتفاوض. الفكرة الهامة التي يجب أن تبقى في الذهن هي، مهما كان ما يتفق عليه في النهاية، ستطبق المعاملة نفسها على كلّ وظيفة. لا يوجد شك في تطبيق معايير مختلفة على وظائف مختلفة في المجموعة نفسها، في تعبير آخر، بعيداً من فارق العمل اليدوي وعمل ذوي الياقة البيضاء. أحد الأمثلة على المصفوفة الممكنة لتقدير النقاط بالنسبة لتقييم الأعمال اليدوية مبينة في شكل مبسط في الشكل 48.2. في ضوء نقاط كل عامل، 1 يمثل المطلب الأدنى في العمل، في حين يمثل 8 الأعلى.

عامل الوظيفة	الدرجة							
	1	2	3	4	5	6	7	8
المهارة								
1. التعليم	15	30	45	60	75	90	-	-
2. الخبرة	20	40	60	80	100	120	-	-
3. المبادرة	15	15	45	60	75	90	105	120
الجهد								
4. عضلي	10	20	30	40	50	-	-	-
5. عقلي	5	10	15	20	25	30	35	40
المسؤولية								
6. رقابية	5	10	15	20	25	30	35	40
7. تجهيزات	5	10	15	20	25	-	-	-
8. أمان	5	10	15	20	25	-	-	-
ظروف العمل								
9. تنطوي علي خطر	5	5	15	20	-	-	-	-
10. صاخبة/ قذرة	10	20	30	40	50	-	-	-

الشكل 48.2 الأعمال اليدوية . مصفوفة تقدير النقاط

9. المصفوفة في الشكل 48.2 تروز النقاط لمصلحة عوامل المهارة والجهد العضلي

وشروط العمل الصاخبة والقذرة. فهذه نموذجياً العوامل الأكثر أهمية التي يجب أن تدرس في إنشاء قيمة مقارنة للأعمال اليدوية. إذا اختير أحد الأمثلة عن الأعمال الإدارية أو أعمال الياقة البيضاء الرفيعة فسيظل هناك تأكيد على المهارات، لكن ستتفوق عندئذٍ عوامل المسؤولية على الجهد وظروف العمل. وللمساعدة على جعل التقييمات أكثر تماسكاً وانسجاماً قدر الإمكان، توصف الدرجات المختلفة في كل عامل في وثيقة مرفقة. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا التعليم: الدرجة الأولى قد تكون معادلة "للتعليم الثانوي الأساسي"، والدرجة الثالثة يمكن أن تعادل "الشهادة العامة للتعليم الثانوي (GCSE) في أربعة موضوعات" والدرجة السادسة قد تعادل الشهادة الوطنية العليا (HNC)، والدرجتان الأخريان غير مطلوبتين في الأعمال اليدوية.

10. طرق تقييم بعض النقاط متوفرة في شكل برنامج معد للسوق. أحد الأمثلة الجديرة بالملاحظة هو Hay-MSL Guide-chart System، المشهور على نحو خاص لدى المؤسسات المكونة من مجموعة واسعة من الموظفين الخبراء والمهنيين والإداريين، على الرغم من أنه يمكن أن يطبق على الكتبة الصغار وعلى درجات العمل اليدوي. نظام Hay-MSL هو نظام نقاط حول ثلاثة عوامل أساسية، هي المعرفة العملية وحل المشكلات والمساءلة، التي يمكن أن تفكك كلها إلى عوامل فرعية هامة عديدة أو أبعاد كما يلي:

- **المعرفة العملية** ـ يمكن أن تحسب في ضوء **عمق واتساع** المعرفة والمهارات المطلوبة. ويمكن أن تحسب أيضاً في ضوء مهارات العلاقات الإنسانية.
- **حل المشكلات** . يمكن أن تحسب في ضوء **بيئة** التفكير (مثلاً تُعرَّف بشكل روتيني أو بشكل واسع إلخ) وفي ضوء **التحدي** الفكري (مثلاً متكرر، متغير، إبداعي إلخ).
- **المساءلة** . يمكن أن تحسب في ضوء **حرية التصرف والتأثير** على المؤسسة/ المديرية (أي ضئيلة، مساهمة، مشتركة، أساسية) وفي ضوء المال المشارك في مشروع العمل (مثل رأس المال المشروع، حجم الميزانية السنوية إلخ).

يدفع الزبائن من أجل استخدام نظام الرسوم البيانية الدلالية Hay-MSL Guide-charts ،

وخدمات مستشاريه ومن أجل خدمة إرشاد الأجور التي تمكنهم من الاطلاع على آخر معلومات السوق والعمل. يشكل نظام الرسوم البيانية Guide-charts نظاماً قياسياً لتقييم الوظيفة وهو بالتالي يمكن أن يرى ما تدفعه المؤسسات الأخرى لوظائف ذات مجموع نقاط محددة. هذه الميزة تتخطى عيوب معظم طرق النقاط، التي تستطيع أن تحل مشكلة الفروق الداخلية، بينما لا تستطيع أن تربط النتائج بسوق العمل الخارجية أو "المعدل الحالي" بالنسبة للوظيفة التي قيَّمتها.

11. إذا أخذنا وجهة نظر واسعة لتقييم الوظيفة، كتقنية لتسهيل إدارة صنع القرار في ميدان هام لعلاقات الطاقم الإداري، أي المرتّبات، فالفوائد هي:

- يوفر أساساً عقلانياً يمكن الدفاع عنه تقرر بالاستناد إليه المرتّبات عموماً والفروق خاصة لأنه يركز على **محتوى الوظيفة**،
- يوفر أساساً عقلانياً لتفعيل أو تحسين هيكليات التصنيف
- يقلص التأثيرات الخاصة أو الترتيبات التقليدية للأجور أو التصنيف
- يشجع الإدارة والمستخدمين على حدٍّ سواء على التفكير بالوظيفة في ضوء مكوناتها الأساسية.

والمجموعة الكاملة للفوائد لا تأتي إلا باستخدام الطرق التحليلية، على الرغم من وجود مساوئ معينة في تقييم الوظيفة، هي:

- يمكن أن يكون تطبيق حتى الطرق البسيطة تماماً باهظ الكلفة، ويستهلك وقت العمل،
- الطرق التحليلية، بشكل خاص يمكنها أن تعطي انطباعاً أنها موضوعية وعلمية تماماً، في حين أنها تعتمد إلى حد كبير على القرار الإنساني، أي لا يمكنها التخلص من المؤثرات الذاتية.
- في حين يمكن لتقييم الوظيفة أن يقدم أساساً منطقياً لفروق التصنيف القائمة على محتوى الوظيفة، فإنه عادة غير قادر على ربط مستويات المرتّب الناتجة في سوق العمل نفسها.

الفصل التاسع والأربعون

علاقات المستخدم والحقوق الجماعية

مقدمة

1. يصف تعبير "علاقات المستخدم" بشكل عام تلك النشاطات التي تسهم بشكل رسمي أو غير رسمي في تنظيم العلاقات بين أرباب العمل ومستخدميهم. في بعض الأمثلة تأخذ هذه العلاقات طابعها الرسمي الغالب كنتيجة للاتفاق الجماعي بين أرباب العمل والنقابات في ما يخص دور ومكانة وشروط عمل المستخدمين. وغالباً ما يعرف هذا الجانب من علاقات المستخدم باسم "العلاقات الصناعية". لكن، علاقات المستخدم يمكن أن تشير بسهولة تماماً إلى الترتيبات التي تنجز بطريقة أقل رسمية بين الإدارات المحلية وفرق عملهم سواء كانت النقابات ممثلة فيها أو غير ممثلة. وبسبب أهميتها للاقتصاديات الوطنية، أفضت علاقات المستخدم إلى أن تكون مركز اهتمام التشريع. وهكذا تحتوي التشريعات القانونية على إجراءات مثل التصويت من أجل إمكانية القيام بإضراب أو انتخاب ممثلي النقابة، أو من أجل الإعلان عن زيادات في اليد العاملة.

2. حجر الزاوية في علاقات المستخدم هي العلاقات التعاقدية التي توجد بين مستخدم ما ورب عمله، حتى حيث جوانب العلاقة تخضع للاتفاقيات الجماعية. حيث عقد المستخدم الفرد أكثر من مجرد وثيقة مكتوبة، فهي تشمل أو تنطوي على شروط غير مكتوبة ويمكن أن تتضمن أيضاً العرف والممارسة بالإضافة إلى القضايا الرسمية. يخضع العقد للقانون العرفي في بريطانيا بالإضافة إلى أحكام القوانين المختلفة. عندما تقع اختلافات في الرأي بين الأطراف حول عقد تشغيل ما، على المحاكم أن تقرر عندئذٍ هذه الطريقة أو تلك.

3. حدث في بريطانيا خلال السنوات الثلاثين الماضية تغير ملحوظ في علاقات المستخدم بعيداً عن الموقف النضالي للتفاوض الجماعي نحو مقارنة موحدة أكثر للعلاقات بين الإدارة والمستخدم. وترافق هذا التغير بتقوية الحقوق الفردية في مكان العمل في كل من علاقات المستخدم مع الإدارة وحقوق الأعضاء النقابية في مواجهة نقابتهم. وقد حدث التغيير لمجموعة من الأسباب هي:

- أدت الضغوط التنافسية المتزايدة على المؤسسات التجارية إلى ممارسات تقليص الكلفة.
- إعادة تنظيم كبيرة في عالم الأعمال الصناعية والتجارية
- خصخصة مؤسسات قطاع عام كثيرة
- غدت هيكليات المؤسسة أكثر استواء وبالتالي تغييراً في مسؤوليات العمل والتوقعات
- غدت مرونة العمل عنصراً مندمجاً في تصميم الوظيفة في القطاعين الخاص والعام.

4. في الوقت الحاضر، ليس لدى النقابات إلا القليل لتقوله في طريقة تنظيم العمل، وأُضعِف دورها في التفاوض الجماعي. وقد جاء في تقرير ACAS عام (1994) [1] الذي يراجع التغييرات خلال السنوات العشرين الأولى من عملها أنه:

"في عام 1974، كان ثمة نحو نصف العمال أو أكثر أعضاء في النقابات وكانت تتحدد شروط وأحكام أكثر من ثلثي قوة العمل إلى حد ما من خلال الاتفاقيات الجماعية... وبحلول عام 1994، انخفض عدد أعضاء النقابات إلى أكثر قليلاً من خمس قوة العمل، وغطى التفاوض الجماعي جزءاً منخفضاً كثيراً من الاقتصاد وعلى نحو ملحوظ لم يعالج التفاوض الجماعي إلا مسائل قليلة، وبالمثل، في عام 1974 جرى الكثير من التفاوض الجماعي من خلال إجراءات واسعة في الصناعة، بينما اختفى معظم ذلك في عام 1994."

وعلى الرغم من ذلك، لا تزال النقابات العمالية تمتلك دور كلب حراسة هام لتقوم به

---

[1] Advisory, Conciliation and Arbitration Service (1995), *Annual Report 1994*, ACAS.

مدعومة بالقانون، لتمنع الإدارات من العمل بطريقة تعسفية خالصة. ويرجع أكثر في هذه الأيام أن تسهم مجموعات المستخدمين أنفسهم - كفرق عمل تم تمكينها - في رقابة العمل وعملياته الأساسية.

5. تهيمن على علاقات المستخدم في بريطانيا هذه الأيام علاقات الشركة/ المؤسسة الواسعة بدلاً من الاتفاقيات الجماعية الصناعية الواسعة المبرمة بين النقابات وهيئات أرباب العمل بالنيابة عن عناصرها الأساسية المعنية. فالآن يعمل النظام القانوني على دعم الأفراد في مكان العمل بالإضافة إلى المجموعات الجماعية الممثلة بنقابة. والتأكيد الآن أقل على التوصل إلى إجراءات وقواعد سلوك مشتركة وأكثر تأكيداً على التوصل إلى التزام مشترك بنجاح المؤسسة ضمن إطار القانون.

منظورات في علاقات المستخدم

6. ليس مفاجئاً، في ضوء عدد المجموعات المهتمة بعلاقات المستخدم، أن تبرز الفروق في وجهات النظر في ما يخص الموضوع والأهداف النهائية لهذا العنصر الرئيس في العلاقات أثناء العمل. فموضوع علاقات المستخدم يمكن أن يُنظَر إليها بشكل مختلف تماماً لدى الأطراف المعنية، كما يمكن للأمثلة التالية أن توضح:

يمكن **للمدراء** أن يروا علاقات المستخدم باعتبارها واحداً أو أكثر مما يلي:

- خلق دافع لدى المستخدم والحفاظ عليه
- إنجاز مستويات أعلى من الفعالية والخدمة من خلال التعاون مع المستخدمين وممثليهم
- إنشاء قنوات تواصل عملية وموثوقة مع المستخدمين
- التفاوض مع ممثلي النقابة

- مشاركة السلطة مع ممثلي المستخدمين (ليس بالضرورة النقابات) بطريقة منظمة.

ويمكن **للمستخدمين** أن يروا علاقات المستخدم باعتبارها واحداً أو أكثر مما يلي:

- جهود الإدارة لكسبهم إلى صفها في طريقة التفكير
- محاولة صادقة من الإدارة لتبني مقاربة مفيدة للمستخدمين
- وضع "هم ونحن"الذي يضم لقاءات الإدارة والنقابة والجدل المتكرر الدائم
- فرصة للمشاركة في صنع قرار على مستوى الورشة وربما حتى على مستوى مجلس الإدارة.

أما **الأطراف الأخرى**، مثل وزراء الحكومة والوسطاء والمحكِّمين والقضاة فقد يرون علاقات المستخدم باعتبارها واحداً أو أكثر مما يلي:

- محاولة لإنجاز علاقات منسجمة متبادلة بين أرباب العمل والمستخدمين
- إرساء قواعد سلوك (أي لعبة عادلة) لعلاقات رب العمل والمستخدم
- تنظيم صراع السلطة بين المالكين والمديرين من جانب والمستخدمين والعمل المنظم من جانب آخر
- إبرام اتفاقيات ترسي السلام بين الجانبين المشار إليهما أعلاه وحماية مصالح البقية في الجماعة.

7. إحدى المقاربات لعلاقات المستخدم حيث يرى المديرون دورهم كدافعين للمستخدمين بواسطة "العلاقات الإنسانية الطيبة"، وتبني أسلوب إدارة تعاوني أو ربما أبوي توصف باسم مقاربة تكاملية. تفترض هذه المقاربة أن المؤسسة عائلة واحدة كبيرة سعيدة ذات إحساس عام متفق عليه في غايتها العامة. ثمة مؤسسات تتبنى هذه المقاربة، و، حيث يكون المستخدمون سعداء بقبولها، تبدو النتيجة النهائية انسجاماً ونجاحاً وحيث، يشعر المستخدمون بعدم الرضا نحو الإدارة الأبوية (أي في كلمات أرجريس، يريدون أن يصبحوا أكثر نضجاً وأكثر استقلالية في العمل)، عندئذٍ يرجح أن ينشأ النزاع ما لم تستطع الإدارة أن تعدل أسلوبها. وحيث يُعترَف

بوجود المصالح المنفصلة صراحة وحيث توضَع ترتيبات لحل النزاعات الممكنة، يسمى ذلك "مقاربة تعددية" لعلاقات المستخدم.

قواعد واتفاقيات

8. أحد المضامين الهامة لعلاقات المستخدم، هو أن إرساء قواعد أمر أساسي إذا كان على الأطراف المعنية أن تحتوي أي نزاع ضمن حدود سهلة المعالجة. والمجموعة الأساسية للقواعد في علاقات المستخدم تستخلص مما يلي:

- **قواعد الشركة/ المؤسسة** ـ عادة ما يضع المدراء هذه القواعد ويطبقونها،
- **الاتفاقيات الجماعية** ـ قواعد يتفق عليها بشكل مشترك أو ممارسات يقوم بها ممثلو الإدارة وممثلو المستخدمين،
- **العرف والممارسة** ـ هذه هي القواعد غير الرسمية التي تنشأ من سلوك المدراء والمستخدمين في مدى فترة من الوقت، بخلاف القواعد الأخرى التي أشير إليها أعلاه، وهذه القواعد غير مدونة عادة،
- **المصادر القانوني** ـ هذه هي القواعد التي تنشأ من التشريع و الأحكام القضائية والقانون العرفي إلى الحد الذي ترتبط فيه بعلاقات المستخدم،
- **مجموعات قواعد الممارسة** ـ قد تكون هذه مجموعات قواعد الهيئات المهنية، أو قد تكون مجموعات قواعد سلوك هيئات مثل ACAS (الخدمة الاستشارية للمصالحة والتحكيم).

الاتفاقيات الجماعية

9. تقسم الاتفاقيات الجماعية بين أرباب العمل والمستخدمين إلى فئتين عادة هما: الاتفاقيات الإجرائية والاتفاقيات الأساسية. تشكل الاتفاقيات الإجرائية الحجر الأساس للتفاوض الجماعي، فهي تضع قواعد السلوك التي ينبغي على الأطراف الالتزام بها في علاقاتهم معاً، وهي تغطي القضايا التالية:

(1) حقوق التفاوض بالنسبة للنقابات
(2) إطار الموضوعات بالنسبة للتفاوض الجماعي (أي ما هو قابل للتفاوض)
(3) عضوية النقابة (مثلاً، فئات العمال التي تغطيها)
(4) عدد ممثلي النقابة وحقوقهم
(5) الإجراءات التي يجب أن تتبع في حال نشوب خلاف بين الأطراف
(6) إجراءات الشكوى والانضباط.

اختتام اتفاقية إجرائية ما هو الهدف الأول للنقابة في وضع تكون فيه قد حصلت على الاعتراف بها من رب العمل من أجل أغراض التفاوض.

10. الاتفاقيات الأساسية، بالمقارنة، تعالج جوهر علاقات المستخدم، أي الشروط العملية للتشغيل. وتشمل العناوين التي تؤسس هذه الاتفاقيات ما يلي:

(1) الدفع، أي الرواتب والأجور،
(2) ساعات العمل، بما فيها عمل الوردية إلخ
(3) العطلة المستحقة
(4) المنافع، مثل برامج التقاعد، تأمين الإصابات، المشاركة في الربح، إلخ
(5) اتفاقيات تأمين الطاقم، أماكن العمل إلخ
(6) الترتيبات في حال الزيادة عن الحاجة أو الصرف من العمل.

عادة ما يعاد التفاوض على الاتفاقيات الأساسية كل سنة أو سنتين، لكن الاتفاقيات الإجرائية يفاوض عليها فقط عندما تشعر الأطراف بالحاجة إلى التغيير أو توضيح الأحكام. معظم الاتفاقيات الإجرائية تطالب كلاً من الطرفين بالإبلاغ قبل عدة أشهر بالتغيير أو إنهاء الاتفاقية، في حين تنتهي معظم الاتفاقيات الأساسية بشكل آلي عند انتهاء المدة المعنية.

المفاوضات

11. في إجراء مفاوضات ما، ينهمك كل من الطرفين في قدر كبير من التحضير الأولي، وهذه تتضمن بشكل ثابت ما يلي:

- تحديد الأهداف، ما هي التحسينات أو التغييرات التي يجب السعي إليها
- تقييم قوة التفاوض النسبية في مواجهة الطرف الآخر
- تحديد التكتيكات التي يجب أن تستخدم، مثلاً مستوى العرض البدائي، التنازلات، استثمار القوى الذاتية ونقاط ضعف الآخر
- تقييم تأثير المؤثرات الخارجية، مثلاً كلفة المعيشة، المعدلات التنافسية إلخ.

قد يكون أحد أهداف طرف الإدارة هو إحراز قبول بجدول خدمة مرن/ عمل الوردية بكلفة الحد الأدنى بالنسبة للمؤسسة، وقد يكون أحد أهداف طرف النقابة "إنجاز مماثلة بالأجر مع مجموعة معايير التجارة الالكترونية للعمال في هذه الصناعة".

12. تعتمد قوة التفاوض النسبية لدى كل طرف على مسائل عديدة، تشمل بعض الأمثلة النموذجية التالية:

- الوضع الاقتصادي العام (وقت ازدهار، ركود، تراجع؟)
- قدرة الشركة على الدفع (رابحة، مجرد باقية، تتكبد خسائر؟)
- حاجة الشركة إلى مهارات محددة
- مدى أية تغييرات على الإنتاج السائد أو عمليات الخدمة السائدة
- اتفاقيات الأجور المتفق عليها في أمكن أخرى في صناعات مماثلة
- القدرة التفاوضية لموظفي النقابة.

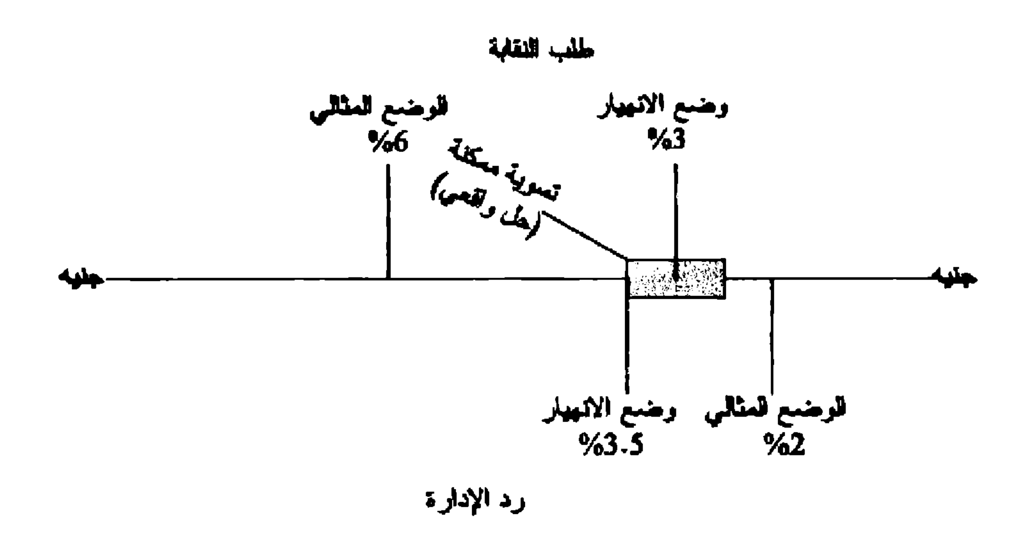
13. يعتمد الكثير على الظروف الخاصة في تفاوض ما. فعلى سبيل المثال، عندما يكون الطلب على مهارات معينة عالياً تكون الأفضلية لدى النقابة، وعندما يكون الطلب على العمل

منخفضاً، تكون الإدارة في الموقع الأقوى. وهذا الوضع الأخير يمكن للنقابة أن تتحرر منه إلى حد معين لأنها منظمة جيداً ولا تخشى أن تستخدم العقوبات (أي الإضراب، حظر العمل الإضافي إلخ). الأثر المباشر لعقوبات ممكنة هو عامل هام هنا. على سبيل المثال، حيث يمكن لعقوبات النقابة أن تسبب فوضى مباشرة، وقطعاً في خدمة ما، عندئذٍ، تكون النقابة في موقع التفاوض الأقوى من الطرف الذي لا يملك عقوبات لها تأثير عاجل مهما كان. في السنوات الأخيرة بلغ عدد أيام العمل المفقودة خلال الإضرابات في المملكة المتحدة مجرد جزء يسير مما كان قبل عشرين عاماً، الأمر الذي يعكس الظروف الاقتصادية المتغيرة والإطار القانوني الأقل تسامحاً.

14. التكتيكات التي يستخدمها كل طرف هي تلك التدابير التي، في سياق المفاوضات، يمكنها أن تسهم في إنجاز أهدافهما الخاصة. يمكن لمسألة التكتيكات أن توضَّح من خلال دراسة قضية أساسية معينة ـ المفاوضات بشأن زيادة الأجر، كما يبين الشكل 49.1، لدى كل طرف في المفاوضات فكرته عن التسوية النموذجية ـ أي الزيادة الأدنى الممكنة من طرف الإدارة، والزيادة الأقصى الممكنة من طرف النقابة. إدراك قوة التفاوض النسبية لدى كل طرف، بالإضافة إلى تأثير العوامل الخارجية، لكل طرف أيضاً وضع الانهيار. وهو يمثل النقطة التي لا يمكن لأي طرف أن يتراجع أبعد منها. وعندما يتم الوصول إلى هذه النقطة، يرجح أن تنهار المفاوضات، لاسيما إذا لم يتم إدراكها إلا في وقت متأخر جداً، وإحدى مهارات المفاوضين المجربين هي أن يكونوا قادرين على تمييز متى يكون الطرف الآخر قريب من انهيار موقعه، والتسوية قبل أن يكون الوقت قد تأخر كثيراً، بأمل أن يكون في مكان ما قريب من الحل الواقعي. وفي المثال المبين (الشكل 49.1)، الزيادة المرجحة هي في حدود 3% إلى 3.5%

والنتيجة المحتملة في الشكل 49.1 تعكس موقع التراجع الحرج لدى طرف الإدارة، ربما وضع في ضوء التسويات الأخرى، والرغبة باحتواء تكاليف العمل في وضع عالي التنافسية. ومع

ذلك ترغب بتقديم محفز ما للمستخدمين. أما طرف النقابة، في قبوله هذا المستوى من الزيادة، ربما ينحني أمام الظروف الاقتصادية العامة التي يُعتبر فيها أعضاؤها محظوظين لأنهم وجدوا عملاً.



الشكل 49.1 تشريح مطالبة بأجر

إجراءات النزاعات

15. أحد العناصر الأساسية في معظم اتفاقيات الإجرائية هو إجراءات النزاع، التي هي في حالات عديدة، مثل التصميم، قد تكون اتفاقية مستقلة. والهدف من إجراءات النزاع هو حل النزاعات بسرعة وقريباً من المصدر الأصلي قدر الإمكان. يمكن للنزاعات أن تبرز من الإخفاق

في الاتفاق في سياق المفاوضات، أو من الاختلاف في تفسير اتفاقية موجودة، أو من مسألة نشأت نتيجة تنفيذ اتفاقية ما (مثلاً ما يخص صرف العمال بسبب الزيادة أو لأسباب أخرى). عندما تبرز النزاعات، يجب أن تعالج حالاً، لأنه عموماً في مصلحة الجميع ألا تستمر النزاعات طويلاً. يمتلك معظم المؤسسات مستويين أو ثلاثة مستويات في إجراء داخلي ما، يشمل على نحو تصاعدي مديرين كبار ومسؤولين نقابيين. إذا لم تكن ثمة إمكانية لحل النزاع داخليا، عندئذٍ، بل عندئذٍ فقط، يمكن استدعاء المصادر الخارجية. وهذه المصادر الخارجية يمكن أن تكون في شكل موظف تسوية من هيئة ACAS، أو وسيطاً أو محكماً. والفارق بين هذه البدائل الثلاثة هو ما يلي:

(1) **التوافق** هو بشكل أساسي خدمة صنع سلام، يساعد فيها الوافد الأطراف على النوصل إلى قرارهم.

(2) **التحكيم** هي خدمة صنع تسوية يصنع فيها المحكم القرار للأطراف.

(3) **التوسط** هو مقاربة منتصف طريق بين التوفيق والتحكيم، يقدم فيها الطرف الثالث مقترحات فعالة للطرفين المتنازعين حول كيفية التوصل إلى تسوية ما.

النقابات العمالية في بريطانيا

16. نقابة عمالية ما هي مؤسسة عمال تستهدف حماية مصالحهم وتعزيزها في مكان العمل، بواسطة التفاوض الجماعي والتشاور مع أرباب العمل. وعلى الرغم من أن العقد الأخير شهد تغيراً كبيراً في تأكيد قانون العمل البريطاني من الحقوق الجماعية إلى حقوق الأفراد في مكان العمل، لا يزال ثمة جزء كبير من القانون مولع بالنشاطات الجماعية، لاسيما نشاطات النقابات العمالية. والتشريع الأساسي حول النقابات متضمن في قانون (تعزيز) النقابة العمالية وعلاقات العمل لعام 1992.

17. التعريف القانوني "للنقابة العمالية" مصاغ في قانون عام 1992 كما يلي:

"إحدى المؤسسات (سواء كانت دائمة أم مؤقتة) التي إما ـ

(أ) تتكون بالكامل أو بالدرجة الأولى من العمال في نوع أو أكثر من الأعمال وهي إحدى المؤسسات التي تشمل أغراضها الأساسية تنظيم العلاقات بين العمال... وأرباب العمل أو اتحادات أرباب العمل، أو

(ب) تتكون بالكامل أو بالدرجة الأولى من.

(I) مؤسسات أساسية أو فرعية... أو

(II) ممثلي تلك... المؤسسات،

وفي أي من الحالتين هي إحدى المؤسسات التي تشمل أغراضها الأساسية تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل أو بين العمال واتحادات أرباب العمل..."

18. والقانون نفسه يعرف النقابة العمالية المستقلة كالتالي:

"... النقابة العمالية التي –

(أ) ليست تحت هيمنة أو رقابة رب عمل ما أو مجموعة من أرباب العمل أو اتحاد أرباب عمل أو أكثر، و

(ب) ليست عرضة لتدخل رب عمل..."

وفي تقييم ما إذا كانت نقابة عمالية ما مستقلة، يطبق موظف الترخيص (راجع الفقرات التالية) عدداً من المبادئ الهادية، يمكن تلخيصها في شكل عدد من الأسئلة الأساسية، هي:

- هل النقابة مستقلة مالياً؟
- ما المساعدة التي تتلقاها من رب العمل (مثلاً مبنى، مكاتب، مزيد من الوقت خارج العمل إلخ)؟
- إلى أي مدى تدخل رب العمل حاضر؟
- ما هو تاريخ النقابة (مثلاً، مستقلة دائماً أو انطلقت باعتبارها هيئة طاقم أنشأها رب العمل)؟
- ما هي القواعد الموضوعية لعمل النقابة؟

- هل هي نقابة لشركة واحدة (ولذلك أكثر عرضة لتدخل رب العمل)؟
- كيف تنظم النقابة وتموَّل؟
- ما هو موقف النقابة تجاه المفاوضات، وما هو سجلها؟

موظف الترخيص

19. يعين وزير الدولة موظف الترخيص للإشراف وتسجيل ومراقبة كل النقابات في بريطانيا، وبين واجباته ما يلي:

- حفظ قائمة بالنقابات العمالية
- تصديق ما إذا كانت النقابات العمالية مستقلة
- مهمات معينة تتعلق باندماجات النقابات العمالية
- إدارة برنامج المساهمات المالية لاقتراعات النقابة العمالية (مثلاً حول القيام بإضراب، موظفي النقابة الكبار، تعديل القوانين إلخ)
- معالجة الشكاوى المختلفة التي يرفعها أعضاء النقابة (مثلاً المتعلقة بالتمويل السياسي للنقابة إلخ)
- التحقيق في القضايا المالية لنقابة ما حيث يشتبه بالاحتيال أو بخرق معين للقوانين.
- والمطلوب من موظف الترخيص أن يقدم تقريراً علنياً عن نشاطاته كل سنة؟

20. لقد انخفضت عضوية النقابات العمالية في بريطانيا إلى حد كبير في السنوات الأخيرة في بريطانيا. ففي عام 1995، أبلغ مسؤول الترخيص[2] أن عدد أعضاء النقابات العمالية يقف عند 8.2 مليون من العدد الإجمالي للنقابات المسجلة البالغ 256 نقابة، مقارنة مع 10.5 مليون عضو في 354 نقابة عام 1988، وانخفض عدد العضوية عام 2001 إلى 7.9 مليون في 218 نقابة.[3] والانخفاض في العضوية يعود لأسباب عديدة تشمل:

---

[2] *Annual Report of the Certification Officer* (1995), HMSO.

[3] *Annual Report of the Certification Officer* (2001), HMSO.

- قلة من المستخدمين في الصناعات ذوي تقاليد قوية في عضوية النقابة،
- المكان الذي حدث فيه نمو التشغيل كان في مجالات الياقات البيضاء غير المعروفين عادة باهتمامهم في تمثيل النقابة العمالية،
- زوال أماكن العمل التي لا توظف إلا أعضاء النقابات واتفاقيات أخرى مماثلة، حيث يكون على الأفراد الانضمام إلى نقابة عمالية مناسبة،
- إزالة تشجيع الدولة للتفاوض الجماعي،
- عدم الحماس لعضوية النقابة العمالية بين المستخدمين، الذين قدرهم في هذه الأيام بين يدي السوق أكثر منه في نتائج التفاوض الجماعي.

وانخفض عدد النقابات العمالية نتيجة الاندماجات بالدرجة الأولى. مثل نظرائها في الإدارة، على النقابات أن تسعى إلى الاندماج لكي تبقى، وفي هذه الحال لكي تعزز دورها باعتبارها هيئات تفاوضية وتمثيلية قابلة للحياة.

أنواع النقابات العمالية

21. تم وضع النقابات العمالية نموذجياً في أربع فئات هي التالية:

- **نقابات العمال اليدويين** . هذه الأيام هي بشكل أساسي نقابات العمال العامة الأكبر. على الرغم من أنه لا يزال هناك عدد قليل من النقابات المهنية والصناعية، أحد الأمثلة على نقابة عامة هو نقابة النقل والعمال العامة التي يبلغ أعضائها 872.000 عضو، الأمر الذي يجعلها النقابة الأكبر من نوعها. والأمثلة على النقابات المهنية تشمل النقابة المتحدة للأعمال الهندسية والكهربائية التي تضم 727.000 عضو، ونقابة عمال صحف الرسوم ووسائل الإعلام التي تضم 201.000 عامل. وأحد الأمثلة على نقابة صناعية هو نقابة مهن البناء المتحدة والتقنيين التي تضم 123.000 عامل.
- **نقابات ذوي الياقات البيضاء** . هذه هي تقريباً النقابات العامة للعمال الكتبة والإداريين

والتقنيين، على الرغم من أنه لا يزال هناك بعضها الخاص لمجموعات وظيفية معينة، لاسيما في القطاع العام. أحد الأمثلة على نقابة عامة للعمال ذوي الياقة البيضاء هي اليونيسن Unison التي تضم 1.27 مليون عضو، التي نشأت من اندماج ثلاث نقابات تمثل موظفي الحكومة المحلية والمستخدمين العامين وعمال الصحة، وهي الآن النقابة الأكبر. وأحد الأمثلة على نقابة قطاع عام هو نقابة الخدمات العامة والتجارية التي تضم 228.000 عامل. وأحد الأمثلة على نقابة كبيرة لذوي الياقات البيضاء في القطاع الخاص هو نقابة العلم الصناعي والمال التي تضم 405.000 عامل.

- **نقابات المديرين والمختصين** . تميل هذه النقابات للتعبئة من هؤلاء المستخدمين في مستوى الإدارة الوسطى والأعمال التخصصية. تشمل الأمثلة اتحاد المهندسين والمديرين (EMA) واتحاد أساتذة الجامعة (AUT)، الذي يضم نحو 100.000 عضو، ونقابات أخرى أكبر مثل نقابة الكلية الملكية للتمريض التي تضم 327.000 عضو، والنقابة الوطنية للمعلمين التي تضم 295.000 عضو.
- **الاتحادات الإدارية** . هذه هي النقابات التي تمثل المستخدمين لدى رب عمل واحد عادة في قطاع ذوي الياقات البيضاء. مثل هذه الاتحادات الإدارية في حين ترتبط برب عمل واحد، فهي مستقلة كفاية لتحرز شهادة الاستقلال من موظف التصديق. اندمج الكثير منها مع نقابات/ اتحادات ذات صلة نتيجة الاستحواذات الواسعة الانتشار في قطاع البنوك والتأمين.

22. كما أشرنا سابقاً، انخفضت عضوية النقابة في بريطانيا خلال العقد الأخير. ليس ذلك وحسب، بل الصورة العامة للنقابية تتغير من صورة يهيمن عليها العمال اليدويون إلى نقابة تتميز بنسبة كبيرة من الفنيين ذوي الياقة البيضاء وذوي الوظائف الاختصاصية. فمن 16 نقابة عليا (في لغة الحجم) عام 1999-2000 نحو 35% من العضوية هي الآن موجودة في قطاع ذوي الياقات البيضاء.

معظم النقابات العمالية هي فروع لمؤتمر النقابات العمالية (TUC)، الذي هو الكونفيدرالية

المركزية للنقابات في بريطانيا. ومع التراجع في كل من التفاوض الجماعي الوطني وتدخل الحكومة المباشرة في العلاقات الصناعية، خسرت هذه الهيئة الكثير من سلطتها السابقة، وينعكس هذا في نظيرتها من هيئات تمثل رب العمل، في الأقل إلى الحد الذي يكون تأثير العلاقات الصناعية هو المعني.

مؤتمر النقابات العام *TUC*

23. دور مؤتمر النقابات العمالية في الوقت الحاضر هو بالدرجة الأولى تمثيل مصالح العاملين في قاعدة البيانات ومناقشات السياسة حول التشغيل وقضايا الأمن الاجتماعي (مثلا سياسة التقاعد) في المستويات الوطنية والجماعة الأوروبية والدولية. سياسات المؤسسة مشتقة من المؤتمر السنوي لمؤتمر النقابات العمالية، في حين أن العمليات اليومية يديرها السكرتير العام وطاقم يديره مجلس عام يتكون من قادة نقابيين مستقلين من نقابات شتى، ينتخبون كل سنة. معظم أعضاء النقابة ممثلون في مؤتمر النقابات الذي لديه الآن أكثر من سبعين مؤسسة تابعة بعضوية تبلغ نحو ثمانية ملايين عضو.

اتحادات أرباب العمل

24. معادل أرباب العمل المقارب لمؤتمر النقابات هو كونفيدرالية الصناعة البريطانية (CBI)، التي تمثل كل الصناعات الكبرى في بريطانيا. تشمل أهدافها العمل كنقطة مرجعية وطنية لهؤلاء الذين يسعون إلى وجهات نظر الصناعة (مثلاً الحكومات، المستثمرين الأجانب إلخ) في مجموعة من القضايا الاقتصادية والاجتماعية والتجارية. وتقدم كونفيدرالية الصناعة البريطانية أيضاً عدداً من المعلومات الهامة والخدمات الاستشارية والتدريبية لأعضائها.

25. مؤسسات أرباب العمل بالدرجة الأولى معدَّة لمعالجة مسائل علاقات المستخدم، التي تشمل، حيث يمكن تطبيقها، التفاوض الجماعي بالنيابة عن مجموعة من أرباب العمل. وفي هذا الدور، أهدافها الأساسية هي التالية:

(1) تمثل أرباب العمل في التفاوض الجماعي

(2) تطور إجراءات الصناعة لتجنب النزاعات

(3) توفر المعلومات والمشورة للأعضاء في قضايا علاقات المستخدم

(4) تمثل الأعضاء في مسائل علاقات المستخدم الوطنية.

يجب التمييز بين اتحادات أرباب العمل والاتحادات التجارية، التي لا تهتم إلا بتعزيز مصالح أعضائها في القضايا التجارية والتنافسية (مثلاً اتحاد الناشرين).

ممثلو مكان العمل

26. في حين لا تزال بعض المسائل الجماعية تعالج من خلال هيئات وطنية، مثل النقابات العمالية واتحادات أرباب العمل، تعالَج معظم القضايا الجماعية في مكان العمل. عادة ما يعيَّن ممثلو مكان العمل بواسطة أعضاء النقابة في المؤسسات التي يوجد فيها نقابة أو أكثر معترف بها لغرض التفاوض و/أو المشورة باسم المستخدمين. ويمكن تسمية هؤلاء بِـ "خازن الورشة" أو "ممثل الطاقم" أو باسم آخر يتفق عليه. هؤلاء الممثلون هم مستخدمون في المؤسسة ينجزون عملاً غير مدفوع الأجر بالنيابة عن زملائهم في النقابة العمالية في إطار قواعد يتفق عليها بين الطرفين - أرباب العمل وأعضاء النقابة.

27. يشمل عمل أحد ممثلي مكان العمل عادة المسؤوليات التالية:

- التفاوض على الظروف المحلية، حيث توجد اتفاقيات مناسبة تمكنهم من فعل ذلك،
- معالجة مشكلات الأعضاء في ما يخص الأجور وساعات العمل وغيرها من شروط ذات صلة بالتشغيل،
- تمثيل الأعضاء في سياق شكوى ما،
- مراقبة تنفيذ الاتفاقيات مع أرباب العمل،
- العمل كقناة اتصال بين الأعضاء ورب العمل في القضايا المناسبة،
- الإسهام في النقاشات المشتركة في مسائل أمان مكان العمل وفعاليته إلخ،

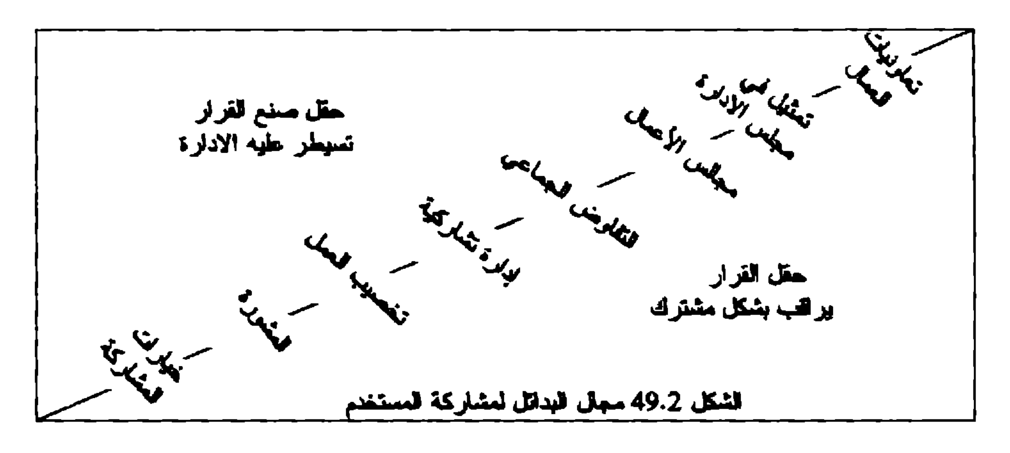
• العمل كرابط بين النقابة وأعضائها.

28. بينما كان ممثل مكان العمل، قبل نحو عشرين عاماً، يملك قدراً كبيراً من السلطة للتأثير في ظروف التشغيل وطرق العمل، اختلف الوضع في هذه الأيام كثيراً. فقد أضعفت التأثيرات المتضافرة للتنافس المتزايد والقيود القانونية على عقوبات النقابات التعسفية وطرق العمل الأكثر مرونة السلطةَ التي كان خزنةُ الورشة وممثلو الطاقم يمتلكونها يوماً مضى.

مشاركة المستخدم

29. لنقل بشكل عام، مشاركة المستخدم هي حول مشاركة المستخدمين في قضايا المؤسسة. لكن المدى الذي ينبغي فيه أن تشجع أو في الحقيقة أن يسمح لها بالعمل هو موضوع خلاف كبير. الشكل 49.2 يشير إلى بعض البدائل البارزة التي اقترحت في مدى السنوات العشرين الماضية، والخيارات مبينة على سلسلة متصلة، ما دام يساعد هذا على عكس درجات المشاركة المختلفة التي يمكن أن تكون متوفرة للمستخدمين. وهي تتراوح من المشاركة في ملكية المؤسسة من خلال امتلاك الأسهم إلى رقابة المستخدم الكلية عبر التعاونيات العمالية. وسنوضح كل بديل باختصار في ما يلي:

30. **خيارات المشاركة/ الأجر المرتبط بالربح.** شُجِّع هذا الخيار في المملكة المتحدة كجزء من الدفع إلى توسيع مدى وروح المشروع الخاص في الاقتصاد. كانت الغاية تقديم فرصة للمستخدمين ذوي الصلة لامتلاك أسهم في شركتهم، وبالتالي يشاركون في تمويلها. كان ثمة نيَّة أيضاً لربط جهد المستخدم بالربحية بالسماح لعناصر تتعلق بالربح في المرتّب الإجمالي. يكمن جزء من التشجيع للمستخدمين في الفوائد الضريبية التي عملت لمصلحة هؤلاء الذين يسهمون في مثل هذه البرامج. يقدم هذا الخيار للمستخدمين فرصة لاغتنام مجازفة في عمل رب عملهم، لكن غير المناسب البتة إذا فكر المرء أن "المشاركة" تتضمن مشاركة في القرارات أيضاً.



الشكل 49.2 مجال البدائل لمشاركة المستخدم

31. **المشورة**. يمكن رؤيتها كمشاركة فقط في معنى أن المستخدمين يستشارون حول القرارات التي تؤثر في حياتهم العملية. هذا لا يتضمن أن أرباب العمل يحتاجون إلى أخذ أية ملاحظة من وجهات نظر المستخدمين. لكن، بذلت جهود في السنوات الأخيرة لإعطاء التواصل مع المستخدمين أهمية أكبر. الشركات التي تستفيد من مجموعات الاستشارة في مكان العمل (مثلاً دوائر الجودة) لا تشارك في حوار الإدارة مع المستخدم وحسب، بل في حالات كثيرة تشجع على نحو نشط هذه المشورة لكي تحسن طرق العمل ومعايير الجودة والإنتاجية أيضاً. ويقترب شكل المشورة هذا من المشاركة الحقيقية في صنع القرار.

32. في مستوى أوسع، يطلب قانون الشركات لعام 1985، على سبيل المثال، من الشركات التي يزيد عدد المستخدمين فيها على 250 مستخدماً أن تبين في تقرير مديريها السنوي الخطوات التي اتخذتها للإبلاغ أو الاستشارة مع مستخدميها في مسائل تؤثر عليهم. وتحتوي قوانين معينة أخرى أيضاً مطالب المشورة (مثل واجب أرباب العمل الكشف عن معلومات مناسبة خلال التفاوض الجماعي/ أو المشورة في ما يتعلق بصرف العمال في قانون النقابة العمالية وتشريعات العمل لعام 1992، ومطالب محددة للاستشارة بموجب قانون الصحة والأمان في العمل إلخ لعام 1974.

33. **تخصيب العمل**. هذه "مشاركة" في معنى أن المستخدم يعطي توجيهاً أكبر على قرارات

العمل المباشر. يمكنها بالتأكيد أن تضيف إلى دافع المستخدم بزيادة المسؤولية والاهتمام الوظيفي. لكن ذلك لا يقدم أية فرصة للمشاركة في القرارات الكبرى الاستراتيجية التي تؤثر في المؤسسة.

34. **الإدارة التشاركية.** ينطوي أسلوب الإدارة التشاركية على فكرة أن يشجع المستخدمون على لعب دور في القرارات التي تؤثر في عملهم. لكن، في الممارسة قد لا يكون هذا أكثر من محاولة أبوية لإشراك المستخدمين في القضايا اليومية. حيث يجب تبني مقاربة جذرية للمشاركة، عندئذٍ الأمر المرجح هو أن المستخدمين سوف تتوفر لهم القدرة على المشاركة في عملية صنع القرار على كل المستويات بما فيها المستوى الاستراتيجي.

35. **التفاوض الجماعي.** كما ذكرنا أعلاه، غدا التفاوض الجماعي أقل شيوعاً الآن مما كان قبل عقد من السنين. وهذا ليس شيئاً يصعب فهمه، لأنه عندما تصبح الإدارة في وضع تفاوضي أقوى بسبب الظروف الاقتصادية الخارجية، عندئذٍ يكونون أقل احتمالاً لأن يرغبوا بالانخراط في التفاوض مع مستخدميهم، ما دام هذا يقيد حريتهم في التصرف. لكن إذا ما أصبح العمل سلعة قليلة ثانية، عندئذٍ يصبح أعضاء النقابة في موقع أقوى للإصرار على المفاوضات المشتركة قبل الموافقة على تغييرات كبيرة في السياسات والممارسة. التفاوض على صفقة بطبيعته متناقض، ونتائجه، لذلك، تعتمد على القوة النسبية لدى الأطراف، والمدى الذي يمكن للتسويات أن تصل إليه، المشورة بالمقارنة هي بشكل رئيس شكل سلبي من المشاركة.

36. **مجالس الإدارة.** هذه هيئات مشتركة من المديرين والعمال تنشأ لتدرس قضايا أساسية تؤثر على التشغيل في المؤسسة وتوافق عليها. ليست مقتصرة على المستخدمين النقابيين فقط، كما سيكون الحال في التفاوض الجماعي، بل يجب أن تكون مفتوحة لكل المراتب ومجموعات المستخدمين بغض النظر عن العضوية النقابية. نشأت في أوروبا الغربية، وتشكل الآن نموذجاً لدول الاتحاد الأوروبي، فقد طالب أحد الأوامر الإدارية حول مجالس الأعمال (1994) جميع الأعضاء ضمان إنشاء مثل هذه المجالس (أو ترتيبات مماثلة) في كل المؤسسات التي تستخدم أكثر من 1000 مستخدم في كل أرجاء الاتحاد الأوروبي (أو أكثر من 150 مستخدماً في دولتين

على الأقل) بحلول أيلول عام 1996. أما بريطانيا، وقد اختارت في الأصل الخروج من الميثاق الاجتماعي لاتفاقية ماستريخت، فلم تكن ملزمة باتباع هذا الأمر الإداري. أنشأت شركات متعددة جنسيات عديدة على الرغم من ذلك مثل هذه الهيئات إيماناً منها بأنها تمثل الممارسة الجيدة في علاقات المستخدم. مسألة مشاركة المستخدم ستبرز ثانية في المملكة المتحدة، عندما ستوقع بريطانيا الفصل الاجتماعي، وهي تستشير أرباب العمل والنقابات وجهات أخرى بشأن كيفية تنفيذ أمر إداري جديد حول هذا الموضوع.

37. **التمثيل في مجلس الإدارة.** يعني هذا الخيار عادة تعيين المستخدمين العاديين في مجالس الشركة غير التنفيذية. حيث يوجد مجلس من طبقتين، كما في ألمانيا، حيث يعمل الإداريون المستخدمون في المجلس الاستشاري، وليس في المجلس التنفيذي الأصغر. لم يكن إلا عند عدد قليل من الشركات الكبرى في المملكة المتحدة خبرة مع المستخدمين في مجالس الإدارة، وبلا شك هذه المقاربة تمكن المستخدمين من جعل وجهات نظرهم مسموعة في مسائل السياسة الأساسية. لكن، بشكل ثابت، مثل هؤلاء المديرين من المستخدمين هم أقلية وليس محتملاً أن يكونوا قادرين على إحداث سياسات راديكالية ضد رغبات زملائهم من الإدارة. والميل في المستقبل يرجح أن يكون تشجيع وضع المزيد من المديرين المستخدمين مديرين غير تنفيذيين.

38. **تعاونيات العمال.** هذا الخيار هو الأقرب إلى سيطرة العمال. في الحقيقة، ذلك يعني أن العمل يديره المستخدمون في طريقة تعاونية بالكامل. لم يكن شكل إدارة أعمال منتشراً على نطاق واسع. ربما كان المثال الأكثر نجاحاً لهذا النموذج من المشاركة هو تجربة مندراغون Mondragon في منطقة الباسك في أسبانيا، حيث التعاونيات المزدهرة نشأت هناك منذ سنوات كثيرة.

39. تحتاج المؤسسات التي تدرس إنشاء شكل معين من مشاركة المستخدمين المتزايدة في صنع القرار إلى سؤال نفسها عدداً من الأسئلة الهامة، مثل:

- هل ينبغي للمشاركة أن تكون محدودة في عمليات التشغيل أو تتوسع إلى أن تشمل المسائل الاستراتيجية؟
- ما العناوين/ المسائل التي يجب أن تكون موضوع صنع القرار المشترك؟
- كيف ينبغي اختيار الأفراد للمشاركة في هيئات مناسبة؟

- ما هو الدور الذي ينبغي أن يلعبه ممثلو النقابات في أية ترتيبات؟
- كيف يجب أن تعالج الواجبات القانونية (مثل الكشف عن صرف العمال/ التواصل حول قضايا الأمان إلخ)؟
- ما هي معايير السلوك التي قد تكون هناك حاجة إلى وضعها بالنسبة للمشاركين؟
- ما الذي يمكن أن يحتاج إليه تدريب المستخدم والموارد الأخرى لتوفيرها؟
- كيف تستطيع المجموعات التشاركية أن تسهم في حاجات الجهات المعنية الأخرى، لاسيما الزبائن؟

في المناخ الحالي من المنافسة الشديدة، والنفقات العامة المخفضة، والحاجة إلى تأسيس مؤسسات مرنة مستجيبة، سيبدو أن كلاً من مؤسسات القطاع الخاص والعام قد تكسب الكثير من زيادة مدى مشاركة مستخدميها في عمليات صنع القرار في الشركات.

قانون التشغيل الجماعي

40. تلخص الفقرات المتبقية في هذا الفصل السمات الأساسية للتشريع الحالي الذي ينظم العلاقات الجماعية بين النقابات العمالية وأرباب العمل. كان هناك تغييرات كثيرة في القانون حول النقابات العمالية في السنوات الثلاثين التي تلت سن قانون العلاقات الصناعية عام 1971، وكان التأثير العام للتغييرات تقليص سلطة النقابات العمالية في التأثير على القرارات بشأن ظروف التشغيل، ولاسيما طرق العمل، في مكان العمل. وقد عززت التغييرات أيضاً حقوق الأفراد في مكان العمل، وحمايتها من السلوك التعسفي من طرف موظفي النقابة وطرف أرباب عملهم أيضاً. حقوق الفرد مشمولة في قانون علاقات التشغيل لعام 1996 (راجع الفصل 50) . القضايا الجماعية هي موضوع اهتمام قانون علاقات التشغيل لعام ١٩٩٩، وقانون النقابات العمالية وعلاقات العمل لعام 1992. ويعالج الجزءان الأخيران من التشريع مثل هذه المسائل الأساسية مثل وضع الاتفاقيات الجماعية والنزاعات التجارية والإضرابات وعقوبات أخرى يلجأ إليها المستخدم مثل رقابة الإضراب وحق الاقتراع. وهذه بدورها ستلخص، مبتدئين بالاتفاقيات الجماعية.

الاتفاقيات الجماعية - الوضع القانوني

41. يفترض القانون في المملكة المتحدة حالياً أن الاتفاقيات الجماعية لا يقصد بها أن تكون الأطراف ملزمة قانونياً ما لم تطبق شروط معينة، هي:

(1) أن تكون الاتفاقيات مكتوبة.

(2) أن تنص على أن المقصود أن تكون عقوداً يجب أن تنفذ؟

لا تزال معظم الاتفاقيات الجماعية طوعية (أي ليست ملزمة). لكن، شروط كل الاتفاقيات الجماعية يمكن أن تدمج بعقود التشغيل الفردية، وفي هذه الحالة تصبح ملزمة قانونياً. وهذا ينطبق لاسيما على الشروط المتفق عليها في اتفاقية أساسية (أي الدفع، العطل، ساعات العمل إلخ). لكن، أية إشارة إلى فقرة "لا إضراب" في اتفاقية جماعية تستبعد من أي عقد فردي، ما لم تنص الاتفاقية كتابة أن هذا الشرط سيدمج في العقد. ثمة شروط أخرى يجب أن تلبّى قبل أن يكون بالإمكان دمج مثل هذا الشرط في العقود الفردية. الوضع في الممارسة هو أن القليل من مثل هذه الشروط قد تم الاتفاق عليه بين النقابات والإدارات.

النزاع النقابي

42. تعريف نزاع نقابي ما مهم لأنه يقدم حصانات محددة للنقابات والأعضاء الأفراد في ما يخص التدبير الذي يمكن أن يتخذوه خلال نزاع ما. عادة، أي تدبير يتخذه أي شخص ليحث آخرين على خرق عقدهم يعتبر خطأ مدنياً (ضرر مقصود أو غير مقصود). لكن، فعل كهذا لن يعتبر بالضرورة ضرراً في ظروف "نزاع نقابي" ما، والذي تعرفه القوانين المرعية كما يلي:

"نزاع بين العمال ورب عملهم يرتبط كلية أو بشكل أساسي بواحد أو أكثر مما يلي..."

(1) أحكام وشروط التشغيل...،

(2) الانخراط أو عدم الانخراط أو إنهاء أو تعليق تشغيل... عامل أو أكثر،

(3) توزع العمل أو واجبات التشغيل بين العمال أو مجموعات العمال،

(4) قضايا الانضباط،

(5) عضوية العامل أو عدم عضويته في نقابة ما،

(6) التسهيلات لموظفي النقابات العمالية..."

(7) آلية للتفاوض أو المشورة وإجراءات أخرى تتعلق بأي من القضايا أعلاه، التي تشمل اعتراف أرباب العمل... بحق نقابة ما بتمثيل العمال..."

تعني الشروط أعلاه في الواقع أنه يمكن للنقابات العمالية وأعضائها أن يكونوا محميين من المسؤولية القانونية عن الضرر عندما يكون متضمناً في نزاع مع رب عمل ذي صلة بالموضوع بشأن قضايا حاسمة للشروط التي يعمل الأعضاء بموجبها. ويجب ملاحظة، في كل حال، أن القانون يحصر معنى "عامل" بعامل ما يستخدمه رب عمل نزاعه معه. وهذا بذلك يجعل من المستحيل أي تدبير ضد شخص ما ليس عاملاً لدى رب عملك (سمي هذا سابقاً باسم "فعل التعاطف").

43. كي تفوز نقابة ما أو أعضاؤها بالحماية الضرورية في نزاع ما يجب أن يحققوا الالتزامات التالية:

(1) يجب أن يكون المستخدمون المعنيون مستخدمين لدى رب العمل في مركز النزاع.

(2) يجب ألا يكون التدبير مصمماً للضغط على رب عمل ما بالاعتراف بنقابة ما، أو إكراه المستخدمين لأخذ عضوية النقابة، أو لاستبعاد ممونين أو آخرين لأسباب عدم اعترافهم بالنقابات العمالية أو استشارتها.

(3) مادامت النقابات العمالية نفسها هي المعنية، يجب أن تستفتي أعضاءها قبل أي تدبير. يجب أن يتوافق مثل هذا الاقتراع مع الشروط المرعية، ولا يمكن للنقابة أن تتخذ تدبيراً بحرية إلا إذا كان هناك أغلبية تؤيد الأسئلة المحددة التي طرحت في الاقتراع.

44. لن تكون هناك حماية للنقابات أو الأعضاء الذين اتخذوا إجراءً لدعم أفراد صرفوا من عملهم نتيجة إضرابات غير رسمية. وثمة أيضاً مجموعات محددة من المستخدمين الذين يحظر عليهم بالقانون أن يضربوا. هؤلاء هم بشكل أساسي الخدمات المسلحة وقوة الشرطة.

التحريض على الإضراب

45. يشير التحريض على الإضراب إلى أفعال متخذة لإقناع شخص ما لدعم إضراب بعدم ذهابه للعمل. ستكون النقابات العمالية وأعضاؤها محميين من التدابير المدنية عندما يحرضون آخرين مادامت شروط معينة تتحقق، هي:

الشخص المعني يتصرف بشكل قانوني إذا شارك:

(أ) "في تعزيز أو دعم نزاع نقابي ما...

(ب) في مكان محدد، أي

(I) في مكان عمله أو قربه...

(II) إذا كان مستخدماً أو أنهي شغله الأخير بصلة مع نزاع نقابي أو إذا كان الإنهاء أحد الظروف التي تسببت في نزاع نقابي، في مكان عمله السابق أو قربه...

(III) إذا كان لا يعمل... بشكل عادي في أي مكان معين... وفي أي مبنى لرب عمله...

(IV) إذا كان موظفاً نقابياً، في مكان عمله السابق أو قربه أو مكان سابق لعمل عضو في تلك النقابة التي يلازمها ويمثلها...

(ج) لغرض الحصول على معلومات أو توصيلها سلمياً أو إقناع أي شخص ليعمل أو يمتنع عن العمل سليماً."

46. إنه لأمر مهم أن نلاحظ أن التحريض على الإضراب غير مسموح إلا في مكان العمل، وليس على سبيل المثال، في مكان إقامة خاص لرب عمل ما. والقانون أيضاً لا يحمي إلا التدابير السلمية التي يسعى إليها المحرضون في إضرابهم. تنصح إحدى مجموعات قواعد

الممارسة الرسمية بشأن التحريض على الإضراب السارية المفعول، أنه يجب ألا يكون هناك أكثر من ستة محرضين عند كل مدخل. مثل مجموعة القواعد هذه ليس لها قوة القانون في ذاتها، لكن يمكن أن تؤخذ بالاعتبار في أية إجراءات قانونية. قد يقود التدبير خارج ما تسمح به القوانين المرعية TULRCA إلى تهم جنائية ضد الأفراد، تشمل الغرامة أو السجن.

الاقتراع

47. لتشجيع استخدام الاقتراعات السرية على مقترحات من أجل القيام بإضراب أو أغراض نقابية هامة أخرى (مثلاً انتخاب الموظفين)، وزير الدولة مخول بتقديم الأموال التي تغطي كلفة اقتراع ما. تشمل الاقتراعات المؤهلة التالي:

(1) اقتراعات الإضراب (أو تدبير صناعي آخر) في ما يخص تدابير محددة ليس تطوير سياسة عامة للنقابة،

(2) اقتراعات لانتخاب موظفين أساسيين لنقابة ما (أمين عام إلخ)،

(3) اقتراعات لتعديل قوانين النقابة

(4) اقتراعات للقرار بشأن الاندماج مع نقابة أخرى،

(5) اقتراعات على ما إذا كان يجب وقف تمويل سياسي بالنيابة عن الأعضاء،

(6) اقترعات للحصول على آراء الأعضاء في ما يتعلق بمقترحات قدمها أحد أرباب العمل تخص مرتّباتهم وساعات عملهم وعطلهم إلخ.

48. يجب أن تجري الاقترعات بشكل سري، وترتيبات سليمة معدة من أجل العد الصحيح لأوراق الاقتراع. أرباب العمل، الذي يخضعون لشروط معينة يجري إنجازها، ملزمون بتوفير المرافق في مبناهم لتمكين الاقتراع من الحدوث بشكل مناسب. جزء من التفكير وراء مثل هذا الدعم القانوني ـ للاقتراعات هو ضمان أن تغدو النقابات العمالية عرضة للحساب أمام كل أعضائها بدلاً من أن يكون ذلك لنشطائها فقط. ومع ذلك سينتهي النظام الحالي لإعادة مال نفقات الاقتراع للنقابات العمالية بعد نحو ثلاث سنوات.

الفصل الخمسون

الجوانب القانونية للتشغيل ـ حقوق الفرد

مقدمة

1. من المهم للمديرين في أي مستوى من المسؤولية أن يعرفوا الإطار القانوني الذي يطبق في مكان العمل. يلخص هذا الفصل بعض الخصائص الأساسية لقانون التشغيل باعتباره المرجع أن يختبره مدير ممارس ما. عندما تكون هناك حاجة أكثر تفصيلاً، يمكن للمديرين أن يرجعوا إلى أدلة محددة للتشريعات التي تنشرها من وقت إلى آخر إدارات حكومية مناسبة أو هيئات قانونية (مثل ACAS، ولجنة الصحة والأمان إلخ).

2. هناك أربعة مصادر لقانون التشغيل في إنكلترا وويلز هي التالية:

(1) **القانون العرفي common law** . أي "القانون غير المكتوب"، الذي ينجم عن العادة والممارسة، لاسيما في ما يتعلق بـ (أ) عقد العمل، و (ب) قانون الضرر (الأخطاء المدنية) التي تؤثر في حوادث مكان العمل.

(2) القانون المشرع **Statute law** . أي القانون المدون الذي ينشأ من قوانين البرلمان الكثيرة التي يقرها صانعو قانون الأمة، والذي هو أبعد مدى في التأثيرات القانونية على مكان العمل.

(3) القانون القضائي **Case law** . أي قرارات المحاكم والمجالس القضائية (في الاتحاد الأوروبي وفي بريطانيا أيضاً) في تفسير القوانين تحديداً.

(4) قانون الجماعة الأوروبية **European Community law** . أي القانون الناشئ عن معاهدة روما لعام 1957، ومن القواعد التنظيمية (الملزمة مباشرة للدول الأعضاء) والأوامر الإدارية (غير الملزمة بشكل مباشر لكنها تطلب تشريعاً محلياً في غضون مدة محددة) صدرت بموجب المعاهدة، ومن قرارات محكمة العدل الأوروبية.

3. سيبدأ هذا الفصل بدراسة موجزة للسؤال الكلي الأهمية لما هو استخدام وما ليس

استخداماً، ويحدد الخصائص الرئيسة لعقد العمل. والأقسام المتبقية من الفصل تركز على ما يلي:

- حقوق الإنسان،
- حقوق الفرد في مكان العمل،
- إجراءات عدم التمييز في التشغيل،
- الصحة والأمان في العمل
- دور محاكم العمل

عقد العمل

4. الشخص الذي يعمل لدى مؤسسة ما هو إما يعمل بموجب **عقد خدمة**، وهو بالتالي مستخدم، أو بموجب **عقد لتقديم خدمات**، وهو عندئذٍ مقاول مستقل. وفقط الأول هو الذي يشار إليه أنه عقد استخدام. والتمييز هام لأن الحقوق القانونية الممنوحة للأفراد بموجب التشريع الحالي، مثل الحق بعدم الصرف من العمل بشكل غير عادل، تطبق على المستخدمين، وليس على المقاولين المستقلين.

5. ساعدت قضايا قانونية عديدة على توضيح ما هو عقد استخدام وما ليس عقد استخدام. في الوقت الحاضر هناك ثلاثة اختبارات رئيسة تطبقها المحاكم لتقرر ما إذا كان عقد عمل ما يوجد في وضع معين، وهي التالية:

(1) **اختبار التحكم**. هذه تسأل أين يكمن التحكم في الوضع، إذا أُبلِغ الفرد ما يجب أن يفعل وكيف يجب أن يفعل عمله، يكون مستخدماً، وإذا لم يبلغ بذلك، يكون عندئذٍ متعهداً مستقلاً.

(2) **اختبار المؤسسة** . وهذا يسأل ما إذا كان الفرد مندمجاً في المؤسسة، إذا كان مندمجاً، فهو مستخدم، وإذا لم يكن مندمجاً فهو متعهد مستقل.

(3) **الاختبار المركب** . يأخذ هذا عوامل ظرفية عديدة في الحسبان بالإضافة إلى اختباري التحكم والاندماج، وهذا هو الاختبار الأكثر شمولاً حتى الآن. فحيث يبدو فرد ما في كل الظروف، أنه ينجز دور مستخدم، فهو إذن مستخدم، وحيث يوجد شك كافٍ بشأن الدور الذي يقوم به، فالمرجح أن يكون متعهداً مستقلاً.

6. كما لوحظ أعلاه، الفرق بين مستخدم ما ومتعهد ما أمر هام. على سبيل المثال، إذا كان شخص ما مستخدماً، فرب عمله مسؤول نيابة عنه عن أية أخطاء مدنية يمكن للمستخدم أن يقترفها في سياق عمله. والخطأ المدني، أو الضرر، يمكن أن يحدث عندما يسرق مستخدم ما زبوناً أو يؤذي عضواً من المجتمع في أثناء قيادته السيارة في سياق القيام بواجباته، ولايتحمل رب العمل هذه المسؤولية في ما يخص المتعهدين المستقلين. وثمة سبب آخر يفسر أهمية الفارق هو أن المستخدمين وحدهم يُمنَحون حقوقاً معينة أو حماية في القانون، مثل الحقوق بفترات حدّ أدنى للإبلاغ وبيان مكتوب لأحكام وشروط العمل، والحماية مثل ألا يُصرَف من العمل بشكل غير عادل، والحق بمتابعة نشاطات النقابة دون أن يعاقَب. والفارق الآخر بين المستخدمين والمتعهدين المستقلين هو القائم في قضايا تتعلق بالمنافع. فعلى سبيل المثال، لايسمح إلا للمستخدمين أن يطالبوا بفائدة البطالة وفائدة الأضرار الصناعية.

7. حيث فرد ما مستخدم بموجب عقد عمل لا يحتاج هذا بالضرورة لأن يكون مكتوباً، إلا في حالة التمهن (التدريب على مهنة وفقاً لشروط عقد). معظم عقود العمل في الحقيقة مزيج من أحكام مكتوبة وغير مكتوبة ومن شروط صريحة وضمنية. يمكن للعناصر المكتوبة في العقد أن تحتويها وثيقة رسمية، في رسالة تعيين ما وفي بيان الأحكام الأساسية للعمل المطلوب بالقانون (قانون حقوق العمل، 1996). تكون هذه الأحكام المكتوبة الشروط الصريحة في العقد على الرغم من أنها ليست العقد نفسه. وتنشأ الأحكام غير المكتوبة، وبالتالي المتضمنة في العقد، من واجبات الأطراف في القانون العام، من العرف والممارسة في المؤسسة ومن عملية الاتفاقيات الجماعية ومجموعات قواعد الممارسة.

التغييرات في عقد ما يجب أن تخضع بشكل عادي لفترة إبلاغ ليست أقل من تلك المخولة للمستخدم بمقتضى طول خدمته، ما لم، طبعاً، يوافق المستخدم على مدة أقصر.

8. يمكن تلخيص واجبات الأطراف المعنية في القانون العرفي باختصار كما يلي:

رب العمل ملزم بأن:

- يدفع الأجور،
- يقدم العمل (لكن فقط لهؤلاء الذين دُفِع لهم بالنتائج مثل رجال المبيعات على العمولة)،
- يعتني بالمستخدم بشكل معقول،

- يعوض المستخدم حيث يتحمل بالضرورة نفقات مسؤوليات في أداء واجباته
- يعامل المستخدم بلياقة.
- والمستخدم ملزم بأن:
- يقدم خدمة شخصية ما، وأن يكون راغباً وقادراً على فعل ذلك،
- يعتني بالقيام بواجباته بطريقة معقولة،
- يمتثل للتعليمات المعقولة والقانونية من رب عمله،
- يعمل بنية طيبة تجاه رب عمله، مثلاً لا يعمل لربي عمل متنافسين في الوقت نفسه،
- لا يعوق عمل رب عمله.

كما يستطيع المرء أن يرى من القائمتين أعلاه، واجبات الأطراف كل للآخر في القانون العرفي مقدمة بطريقة عمومية جداً، وينبغي أن تربط بظروف كل وضع لكي، على سبيل المثال، يقيِّم ما هو معقول. حيث يبدو القانون المشرع والقانون العرفي يتنازعان، عندئذٍ يفوز القانون المشروع. وحيث العقد غير واضح، وحين لا تطبق القاعدة القانونية عندئذٍ تطبق قواعد القانون العرفي.

قانون حقوق الإنسان لعام 1998

9. جرى تطبيق هذا القانون في تشرين الأول عام 2000 وهو مستخلص بشكل مباشر من الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان. وهو يمكِّن المواطنين البريطانيين من الحصول على تعويض بشأن قضايا حقوق الإنسان في محاكم المملكة المتحدة ومجالسها القضائية، بدلاً من وجوب الإشارة إلى المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان. القانون قانون شامل، الأمر الذي يعني أن الأجزاء الأخرى ذات العلاقة في التشريع يجب أن تفسر في ضوء مبادئه. يتوجه القانون بشكل بديهي إلى الهيئات العامة، مثل إدارات الحكومة والسلطات المحلية، لكن مضامينه تمتد أبعد كثيراً. وفي ما يخص قضايا الاستخدام يستحيل تخيل أن القانون لن يؤثر على كل المؤسسات التي تستخدم الناس. ثمة ستة عشر حقاً أساسياً يحميها القانون، تشمل حق الحياة والحرية والأمن.

10. الحقوق الأكثر صلة بأرباب العمل والمستخدمين هي التالية:

- **الحق بمحاكمة عادلة** . لكل امرئ الحق بمحاكمة عادلة وعلنية في غضون وقت معقول في محكمة مستقلة وغير متحيزة تنشأ بالقانون. والقواعد الانضباطية في المؤسسات يجب أن تقدم فقرة قانونية واضحة للحق في الاستئناف إلى محكمة عمل ما.
- **الحق باحترام الحياة الشخصية والأسرة** . لكل امرئ الحق باحترام حياته الشخصية والعائلية ومنزله ورسائله. يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واعين بإمكانية الإساءة لهذا الحق عند مراقبة المكالمات الشخصية للمستخدمين أو بريدهم الإلكتروني في أثناء العمل. سوف تكون هناك حاجة إلى أدلة واضحة تبين للطاقم الحدود التي يجب أن توضع. وهذا هام خصوصاً عندما تطالب قواعد الشركة أن يتوافق السلوك مع الأمن والقيود الأخرى على الاتصالات ما لم تشكل هذه الترتيبات جزءاً من عقد عمل المستخدمين.
- **حرية الفكر والضمير والدين** . يشمل هذا الحق تغيير المرء لمعتقداته. بالنسبة لأرباب العمل يجب أن يدرس هذا الحق في علاقته مع قانون علاقات العرق، وبوضوح يجب على أية ممارسة يقوم بها الأفراد للحق الأساسي ألا تخالف التشريع المصمم لتقييد الإساءات العرقية والدينية. والمديرون الآن بحاجة إلى أن يهتموا بالمعتقدات الدينية أكثر من الماضي ويضمنوا أنه لا يتوقع من المستخدمين أن يعملوا أيام عطلهم الدينية والأعياد الدينية الأساسية. ومع التوفير المتزايد لمبيعات التجزئة والخدمات الأخرى طوال اليوم والأسبوع، يجب أن تؤخذ هذه الاعتبارات بالحسبان في وضع شروط العمل.
- **حرية التعبير** . يمتلك الأفراد الحق بتبني الآراء وتلقي الأفكار ونقلها دون تدخل السلطة العامة. يتسع هذا الحق ليرتدي لبوس القانوني والمظهر الشخصي. والمديرون الآن يجب أن يراجعوا القواعد الانضباطية لضمان أن أية قيود على حق أي مستخدم في التعبير معقولة في ظروف (مثلاً بالنسبة لأسباب الأمان والصحة).
- **حرية الاجتماع والارتباط** . تشمل هذه الحرية الحق بالانضمام أو عدم الانضمام إلى نقابة وحضور اجتماعات النقابة خلال ساعات العمل. الحق بأخذ تدبير صناعي ليس صريحاً، لكنه متضمن بقوة. معظم التضمينات في هذا الحق الأساسي متحققة في عالم الأعمال ومؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة.
- **حظر التمييز** . يجب أن ينكر الوصول إلى الحقوق المتاحة بموجب القانون لأية أسباب

تمييزية، ما لم يكن بالإمكان تبرير ذلك موضوعياً. جوهر هذا الحق هو توسيع نطاق الإجراءات ضد التمييز إلى المسائل الدينية والسياسية بالإضافة إلى تلك المسائل التي تتعلق بالتمييز على أساس الجنس والعرق والعجز التي سبق أن نفذ القانون فيها. يجب أن ينظر إلى أي من مثل هذه المحظورات في مكان العمل على أنه قانوني وصحيح.

11. وكنتيجة لهذا القانون، على كل المديرين في أماكن العمل أن يراجعوا مجموعات قواعد الشكوى والانضباط وغيرها من قواعد السلوك لديهم. ويحتاجون أيضاً إلى مراجعة اتفاقياتهم مع النقابات المعترف بها لضمان أنها تتوافق مع روح تشريعات حقوق الإنسان. والقانون لا يعطي الأفراد بطاقة بيضاء ليفعلوا أو يقولوا ما يحلو لهم دون أي اعتبار للاضطراب الاجتماعي أو الغضب الذي يثيره سلوكهم. عندما يمتلك الجميع الحقوق يجب أن تكون ثمة ترتيبات لتقرير ما هو المنسجم مع القواعد المتبعة عندما تتناقض حقوق فرد ما مع حقوق فرد آخر. قوانين المملكة المتحدة الموجودة التي تؤثر في العمل لا تزال سارية المفعول تماماً. والفرق الرئيس الآن هو الطريقة التي يرجح أن تفسر بها في المحاكم والمجالس القضائية.

قانون العمل ـ حقوق الفرد

12. حتى ستينيات القرن الماضي كانت تشريعات العمل في إنكلترا وويلز مركزة على الحقوق الجماعية التي تنشأ عن التفاوض بين أرباب العمل والنقابات العمالية، التي كان يحتويها بشكل رئيس عدد من قوانين النقابات العمالية المقرة بين عام 1841 و 1927. ولم يحدث إلا في ستينيات القرن الماضي أن بدأت قوانين تعالج حقوق الفرد بالظهور على المسرح. وقد تلقى الميل باتجاه الحقوق الفردية تشجيعاً هائلاً عام 1971 بإقرار قانون العلاقات الصناعية، ومنذئذٍ أقر عدد كبير من القوانين التي تعرف هذه الحقوق، التي تغطي مسائل مثل مرتّبات الصرف من العمل، فترات التبليغ، الصرف غير العادل من العمل وحقوق الأمومة والقانون الحالي مجسَّد في قانون حقوق العمل لعام 1996.

13. حقوق الفرد التي يرجح أن تكون موضوع اهتمام المدير الممارس هي التالية:

(1) توفير شروط العمل الخاصة المكتوبة،

(2) الالتزام بدفع أجر حد أدنى،

(3) الحق بفترة إخطار دنيا،

(4) الحق براتب عند الصرف من العمل بسبب وقف العمل الذي كان قائماً،

(5) الحق بعدم الصرف التعسفي من العمل،

(6) توفير حقوق أمومة للنساء العاملات،

(7) توفير تدابير صحية وأمان ورعاية اجتماعية مناسبة،

(8) الحق بعدم التمييز الجائر في العمل لأسباب الجنس أو العرق أو العجز.

تفاصيل الاستخدام المكتوبة

14. يطالب القانون أرباب العمل بتقديم بيان مكتوب يحدد تفاصيل الاستخدام لكل مستخدميهم. وهذه التفاصيل يجب أن تشمل ما يلي:

(1) التاريخ الذي بدأ فيه الاستخدام والاستخدام المستمر،
(2) درجة أو معدل المرتّب، أو طريقة حساب المرتّب (مثل معدلات القطعة، معدلات العمل الإضافي إلخ)،
(3) الفترات التي تدفع فيها الأجور، أي أسبوعياً، شهرياً إلخ،
(4) ساعات العمل،
(5) حق العطلة، تعويض العطلة، ترتيبات المرض، والمرتّب في أثناء المرض، ترتيبات المعاش التقاعدي،
(6) طول مدة الإخطار التي يجب أن تعطَى من الطرفين،
(7) اسم الوظيفة التي يستخدم الموظف ليعمل فيها ومكان العمل،
(8) قواعد الانضباط التي تطبق على المستخدم، أو الإحالة إلى وثيقة يمكن الوصول إليها بشكل معقول (مثلاً دليل للشركة) يحدد قواعد وإجراءات الانضباط،
(9) قواعد الشكوى المطبقة على المستخدم.

يجب أن تقدم التفاصيل أعلاه إلى المستخدم خلال شهر بعد بدء العمل. غاية القانون

تزويد المستخدمين ببيان مكتوب لشروط عملهم وليس تزويدهم بعقد مكتوب.

أجر الحد الأدنى الوطني

15. قدمت حكومة المملكة المتحدة الآن القانون الذي يمنح السلطة بضمان أجر حد أدنى وطني، هو قانون أجر الحد الأدنى الوطني لعام 1998، الذي يمكن أن يعدل من وقت إلى آخر بقانون ثانوي (أي بأوامر وقواعد تنظيمية). والغاية هي وضع معدلات أجر حد أدنى ساعية لـ (1) المستخدمين الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 21 عاماً)، و (2) لكل المستخدمين فوق عمر الـ 22 عاما. وكانت المعدلات في تشرين الأول عام 2002 هي 3.60 جنيه في الساعة لمجموعة الشباب، و4.20 لكل العاملين فوق 22 عاماً. وأنشأ القانون أيضاً لجنة الأجر المنخفض لتعالج الدعاوى التي تنشأ تبعاً لهذا القانون. يدفع أرباب عمل كثر معدلات أجور أعلى من الحد الأدنى القانوني كنتيجة للمفاوضات مع النقابات أو حاجاتهم إلى الإبقاء على الأجور المنافسة في سوق العمل.

فترة الحد الأدنى للإخطار

16. يعطي قانون حقوق العمل لعام 1996 المستخدمين الحق بفترة حد أدنى للإخطار بإنهاء تشغيلهم. في الوقت الحالي فترات الحد الأدنى هذه هي كالتالي:

- إخطار قبل أسبوع على الأقل إذا كان مستخدماً لما بين شهر واحد وسنتين،
- إخطار مدته أسبوع إضافي آخر مقابل كل سنة كاملة من الخدمة إلى إخطار حد أقصى مدته إثني عشر أسبوعاً،
- إخطار مدته ليس أقل من أثني عشر أسبوعاً إذا كان مستخدماً لاثني عشر عاماً أو أكثر.

يمكن لهذه الحقوق أن توسع أو يتم التنازل عنها بالاتفاق، ويمكن لرب العمل أن يعرض مرتّباً بدلاً من مذكرة الإخطار. يمكن للعقود، طبعاً، أن تنتهي دون مذكرة إخطار، إذا كان تصرف أي من الجانبين يبرر ذلك (راجع الملاحظات على الصرف التعسفي من العمل في الفقرات التالية).

أجور الصرف من العمل بسبب إلغاء الوظيفة أو الزيادة عن الحاجة

17. الأحكام المتعلقة بالصرف من العمل نتيجة الزيادة مستمدة من قانون أجور الصرف من العمل بسبب الزيادات لعام 1965. والموقف الحالي هو أن مستخدماً ما، في خدمة مستمرة لسنتين على الأقل مع رب عمل ما له الحق في أجر الصرف من العمل بسبب الزيادة من رب العمل، إذا لم تعد خدماته ضرورية نتيجة وقف أو تقليص العمل في المكان الذي يعمل فيه. وهذا الحق لا ينطبق على هؤلاء الذين تجاوزوا سن التقاعد في وقت الصرف من العمل بسبب الزيادة.

18. تمثل شروط أجور الصرف من العمل بسبب الزيادة معيار الحد الأدنى للأجور، والكثير من المؤسسات يدفع أكثر كثيراً كنتيجة للاتفاقيات الجماعية بالدرجة الأدنى. وأجور الحد الأدنى القانونية هي كما يلي:

• لكل سنة من الخدمة من عمر 41 سنة...	أجر أسبوع ونصف
• لكل سنة من الخدمة من عمر 22 إلى 40 سنة	أجر أسبوع واحد
• لكل سنة من الخدمة أدنى من 22 سنة	أجر نصف أسبوع

العدد الأقصى لأجر الأسابيع الذي يمكن أن يطالَب به هو 30 أسبوعاً، وهناك حد قانوني للأجر الأسبوعي هو (250 جنيه عام 2002).

الحق بعدم الصرف التعسفي من العمل

19. قدم مفهوم الصرف التعسفي من العمل في قانون العلاقات الصناعية عام 1971، وظل راسخاً بقوة في التشريعات التالية. وهو يشكل الآن جزءاً مندمجاً في قانون العمل لعام 1996 (S. 94) كما يلي:

"لكل مستخدم الحق بألا يصرفه رب عمله من العمل على نحو غير عادل."

ويحدث الصرف التعسفي من العمل عندما يفسخ رب عمل عقد مستخدمه بإخطار أو دون إخطار، ويشير أيضاً إلى عدم تجديد عقد عمل ما محدد المدة، وينطبق أيضاً في وضع ينهي فيه المستخدم، عقده بإخطار أو دون إخطار بسبب سلوك العمل، في الحالات التي يحق له إنهاء العقد دون مذكرة إخطار (المعروفة باسم الصرف البناء من العمل).

20. يمكن للصرف من العمل أن يكون مبرراً للأسباب التالية:

- لأسباب الافتقار إلى الكفاءة ومواصفات المستخدم،
- لأسباب تتعلق بسلوك المستخدم،
- حيث الاستمرار بالعمل سيتعارض مع الواجب أو الحصر القانوني،
- سبب جوهري آخر يمكن له أن يبرر الصرف من العمل.

21. عادة ما يدور الصرف من العمل لأسباب الافتقار إلى الكفاءة حول أسئلة الاعتلال الصحي أو عدم الأهلية، وتريد المحاكم بشكل ثابت أن تعرف ما إذا عرض عليه عمل آخر أكثر ملاءمة في واحد من هذه الظروف لأنه، حتى لو اعتبرت أسباب الصرف من العمل مبررة، يجب على رب العمل أن يظهر أنه كان حصيفاً في الصرف من العمل في تلك الظروف. فالصرف من العمل لأسباب سوء السلوك غالباً ما يكون المكان الذي ينبغي أن تؤخذ فيه الحصافة والمعقولية بالحسبان. ومجموعة قواعد ACAS في هذا الموضوع (راجع الفصل 49) تقدم دليلاً لكيفية معالجة سوء السلوك. فهي على وجه الخصوص تنصح ضد الصرف من الخدمة بسبب خطأ أول، إلا في حالات "سوء السلوك الشديد" وما يشكل "السلوك المعقول" لدى رب العمل يعتمد على كيفية تفسير المحاكم الخاصة الفرق بين "سوء السلوك" و "سوء السلوك المتكرر" و"سوء السلوك الشديد". ويعتمد ذلك أيضاً على ما هو معلن في كتب قواعد الشركة، وعلى الكيفية التي عالجت الشركة فيها الحالات السابقة. وإلى أي حد تم الالتزام بمجموعة قواعد ACAS. أما الصرف من الخدمة بسبب الزيادة عن الحاجة فيطالَب رب العمل بأن يبين أنه لم يعد هناك أية حاجة لذلك العمل في المؤسسة. تغدو الوظيفة زائدة عن الحاجة ويصرف المستخدم من العمل. هذا هو منطق الظروف على الأقل. ومثل هذا الصرف من الخدمة قد يكون تعسفياً، في كل حال، إذا اختير المستخدم للعمل الزائد عن الحاجة بشكل غير عادل في وضع تكون فيه بعض الأعمال لا حاجة لها، لكن أعمالاً أخرى مماثلة ليست زائدة عن الحاجة.

22. يمكن أن تلخص الأسباب التي يعتبر فيها الصرف من العمل على أساسها تعسفياً عادة كما يلي:

الصرف من العمل سيكون تعسفياً:

- إذا صرفت المستخدمة لأسباب الحمل وحدها وبسببها الرئيس،
- حيث لا يسمح للمستخدمة أن تعود إلى العمل بعد الولادة، حتى لو قدمت إخطاراً مناسباً بنيتها العودة،
- حيث المستخدمة اختيرت للزيادة عن الحاجة لأسباب تتعلق بالحمل والولادة،
- إذا كان الصرف من العمل قائم على أسباب المشاركة في نشاطات النقابة،
- إذا كان الصرف من العمل لأسباب العضوية في النقابة أو عدم العضوية،
- حيث الصرف من العمل بسبب الزيادة عن الحاجة، لكن حيث الاختيار المعتاد لإجراءات الصرف من العمل بسبب الزيادة عن الحاجة لم تتبع، و/أو حيث أخفق رب العمل بتقديم إخطارات مناسبة أو التفكير في تقديم عمل بديل،
- حيث الصرف من العمل وقع خلال نزاع صناعي رسمي.

23. الأمر منوط بالمستخدم الفرد أن يبين أنه صرف من العمل، لكنه إذا كان قادراً على فعل ذلك، عندئذٍ يجب على رب العمل أن يبين أن سبب الصرف من العمل كان سبباً جديراً بالقبول. وعادة يستطيع شخص ما أن يدعي بأنه صرف من العمل تعسفياً بعد استخدامه بشكل متواصل لسنة واحد.

24. معالجات الصرف التعسفي من العمل هي كما يلي: (أ) منحة للتعويض، (ب) الإعادة إلى العمل (أي في منصب المستخدم الأصلي)، و(جـ) تجديد العمل (أي في موقع عمل آخر). معظم الطلبات التي تتعلق بالصرف التعسفي من العمل لا تصل إلى قرار محكمة. فنحو ثلثي الدعاوى تُسوَّى، أي تسحب أو تسوى خارج المحكمة. والثلث الذي يصل إلى المحكمة، تكون نتائجه عموماً كما يلي:

- يرفض نحو ثلثي القضايا،
- نحو 10% تؤيد،
- ما يتبقى يعاد للمزيد من محاولات التسوية.

والاستنتاج من كل ذلك هو أنه، على الرغم من الإجراءات الوقائية القانونية الواضحة ضد الصرف التعسفي، يستمر المستخدم عرضة لإنهاء عقد عمله من طرف واحد، هو رب عمله إلى حد كبير.

حقوق الأمومة

25. تنشأ حقوق الأمومة بشكل مباشر من قانون حماية الشغل لعام 1975، الذي يضمن مثل هذه الشروط الأولى في بريطانيا من أجل النساء العاملات. والحقوق الحالية يشملها قانون حقوق العمل لعام 1996، كما عدلت في قانون علاقات العمل لعام 1999. وباختصار الحقوق الأساسية هي كما يلي:

(1) وقت خارج العمل مدفوع (بمعدل أجر ساعي مناسب) لرعاية ما قبل الولادة بغض النظر عن طول الخدمة.

(2) إجازات أمومة لـ 18 أسبوعاً، تخضع لمذكرة إخطار مناسبة تقدمها المستخدمة.

(3) راتب أمومة قانوني (مقدم بموجب التأمين الاجتماعي لعام 1989)، يخضع لعدد من الشروط (مثلاً، يجب أن تكون قد عملت بشكل متواصل 26 أسبوعاً على الأقل لدى رب عملها تسبق الأسبوع الرابع عشر قبل ولادتها، وقد توقفت عن العمل بسبب الحمل إلخ). راتب الأمومة هو ثمانية عشر أسبوعاً متتابعة من الوقت الذي تتوقف فيه عن العمل.

(4) العودة إلى العمل بعد إجازة الأمومة (لا يطبق إلا على تلك اللواتي لديهن 26 أسبوعاً على الأقل من الخدمة المتواصلة مع رب عملهن) حتى 29 أسبوعاً بعد ولادة الطفل، بأحكام وشروط ليست أقل ملاءمة من عملها السابق. يجب أن تقدم المستخدمة مذكرة خطية قبل 21 يوماً على الأقل بنيتها العودة إلى العمل.

(5) حماية من الصرف من العمل بسبب الحمل أو الولادة، والمرأة التي تصرف من العمل لأي من الأسباب التالية سيحكم لها بأنها صرفت من العمل تعسفياً:

- بسبب الحمل،
- حيث تنهي فترة إجازة أمومتها بصرفها من العمل بسبب الولادة،
- حيث يتم اختيار المرأة للصرف من العمل بسبب الزيادة عن الحاجة على أرضية ارتباط ذلك بالحمل والولادة.

لا توجد مدة محددة لتقديم شكوى من المستخدمة للصرف من العمل تعسفياً في الأمثلة المذكورة أعلاه.

(6) حيث توقف امرأة عن العمل على أرضية الأمومة بسبب مطلب أو توصية صحة أو

أمان (مجموعة قواعد الممارسة)، تملك الحق بأن يقدم لها عمل بديل من نوع مناسب، وبشرط لا يقل ملاءمة بشكل كبير عن عملها السابق؛ ولها الحق أيضاً بمرتّب عن مثل هذا التوقيف عن العمل بمعدل أجر أسبوع عن كل أسبوع من التوقيف عن العمل، ما لم تكن قد رفضت العمل البديل بشكل غير معقول.

إجازة الأبوة

26. للأب الحق بإجازة أبوة لمدة 13 أسبوعاً لغرض العناية بالطفل حتى الولادة الخامسة، وهذا القسم ينطبق بشكل خاص على الآباء. يجب على المستخدم أن يقدم دليلاً على مسؤوليته عن الطفل، وأن يكون مستخدماً لدى رب عمله لسنة واحدة. يجيز هذا القانون لأرباب العمل والمستخدمين التوافق على ترتيبات محلية بالنسبة لأخذ هذه الإجازة في الحالات الفردية. وحيث لا تطبق مثل هذه الاتفاقيات يقدم برنامج بديل ما يلي:

- الإجازة ينبغي أن تؤخذ في مجموعات أو بأشكال متعددة من أسبوع واحد.
- المدة القصوى للإجازة في أية سنة واحدة هي أربعة أسابيع.
- يجب أن تقدم مذكرة خطية قبل 21 يوماً لرب العمل،
- يمكن لرب العمل أن يؤجل الإجازة لمدة أقصاها ستة أشهر، في أوضاع يكون غياب المستخدم فيها معطلاً، إلا في حالة الإجازة الفورية المأخوذة بعد الولادة.

وقت العمل المستقطع

27. يسمح قانون حقوق العمل لعام 1996 للمستخدمين بوقت عمل مستقطع لأسباب محددة. في بعض الحالات، رب العمل ملزم بدفع أجر عادي لمستخدمه خلال وقت العمل المستقطع. بعيداً عن نشاطات محددة نقابية، تشمل الحقوق الرئيسة في الوقت المستقطع للأفراد القيام بواجبات اجتماعية محددة (مثلاً قاضي الصلح، عضو هيئة حاكمية المدرسة، مستشار محلي)، القيام بواجبات الأمان وحضور تدريب مناسب إذا كان ممثلاً في لجنة الأمان وحضور جلسات العناية في فترة ما قبل الولادة. رب العمل ليس ملزماً بدفع أجور المستخدمين المعتادة حيث الواجبات العامة هي المعنية.

التمييز التعسفي أثناء العمل

28. في السنوات الأخيرة كلمة "تمييز" نفسها صار لها معنى ازدرائي، يتضمن أنه دائماً شيء سيء أو، في سياقنا، غير عادل. والحال ليست كذلك دائماً. فالتمييز يعني اختيار بين بديلين أو إصدار أحكام بشأن خصائص نسبية للمقارنة. حيث ينطبق هذا على أشياء مادية أو على مسارات عمل بديلة، لا توجد مشكلة. لا تنشأ المشكلة إلا عندما نتعامل مع الناس. والمديرون عليهم أن يميزوا بين المستخدمين عندما يقررون أي شخص يجب أن تقدم له ترقية أو يعاد استخدامه على سبيل المثال. لكن، لا يمكنهم أن يفعلوا ذلك إلا بطريقة قانونية على أرضية أداء الفرد أو قدرته. والقوانين المعروفة المعادية للتمييز في عدد كبير من الدول، التي تشمل بريطانيا، هي في الواقع موجهة ضد التمييز التعسفي أو غير العادل ضد الأفراد، عادة بسبب جنسهم أو وضعهم العائلي، أو عرقهم أو جنسيتهم أو عجزهم أو دينهم.

29. في بريطانيا، القوانين الرئيسة التي تعالج التمييز غير العادل هي التالية:

(1) قانون الأجر المتساوي لعام 1970 (كما عدل بقواعد الأجر المتساوي عام 1983)،

(2) قانون التمييز على أساس الجنس لعام 1975 (كما عدل بقانون التمييز على أساس الجنس لعام 1986)،

(3) قانون علاقات العرق لعام 1976،

(4) قانون التشغيل العادل (إيرلندا الشمالية) لعام 1983 (الذي يعالج التمييز غير القانوني على أساس ديني)،

(5) قانون الجماعة الأوروبية (مثلاً، المادة 119 بشأن مبدأ الأجر المتساوي).

30. ينطبق قانون الأجر المتساوي لعام 1970 على كل الأحكام والشروط التعاقدية الرئيسة في العمل، التي تتعلق بالأجر غير المتساوي. ويطبق على الرجال والنساء بالمثل، على الرغم من أن تأثيره المباشر كان بالدرجة الأولى على تحسين الموقع النسبي للنساء في العمل. يؤسس القانون حق المرأة (الرجل) الفرد بمعاملة متساوية في احترام شروط عقد عمله عندما يستخدم

(1) في العمل ذي الطابع نفسه أو على نحو أوسع المماثل لكل من الرجل (والمرأة) و

(2) في عمل ما، الذي، على الرغم من اختلافه عن عمل رجل ما (أو امرأة ما) قدّر أنه معادل وفقاً للتوصيف الوظيفي.

(3) في عمل ذي قيمة متساوية لعمل رجل (امرأة) في الشغل نفسه في ما يتعلق بالمطالب المقدمة في العمل في ما يخص المهارة والجهد إلخ (صار هذا التعديل ساري المفعول في 1 كانون الثاني عام 1984).

تضمينات البند الثالث هي أولاً أن النساء (أو الرجال) اللواتي يشعرن أن مطالب عملهن هي مساوية في القيمة لأعمال أخرى في المؤسسة يمكنهن المطالبة بأجر متساوٍ، وثانياً، أن أي رب عمل ينوي الرد على هذا الادعاء عليه أن يستخدم الطريقة التحليلية في تقييم العمل، ما دامت هذه هي الطريقة التي تعتبر طريقة تقييم عمل "صحيحة".

والجدير بالذكر أن نشير إلى أن "الأجر المتساوي" لا يعني الشيء نفسه الأجر "المتطابق" الذي يمكن أن يعتمد على عوامل كثيرة مثل العمر، طول الخدمة والأداء. وما هو مهم أن الشروط أو الفرص نفسها يجب أن تطبق بغض النظر عن الجنس.

31. قوانين التمييز على أساس الجنس لعام 1975، 1986، وقانون علاقات العرق لعام 1976 يمكن أن تعتبر مترادفة ما دام المسمى الأخير مشكَّل على الأول. في معارضة قانون الأجر المتساوي الذي يهتم **بالشروط التعاقدية للعمل** (الأجر، الساعات، العطل إلخ)، هذه القوانين الأخيرة مهتمة **بسياق العمل** (الترقية، التدريب إلخ). هذه القوانين تعرف نوعين من التمييز: التمييز المباشر والتمييز غير المباشر. يحدث التمييز المباشر في الأوضاع التي يعامل فيها رب العمل شخصاً على نحو أقل تفضيلاً من آخرين على أساس الجنس أو الوضع العائلي أو العرق. أما التمييز غير المباشر فيحدث حيث يكون تأثير ظرف عمل ما تمييزياً، على الرغم من أنه يبدو على السطح يطبق على نحو متساوٍ على المستخدمين جميعاً. على سبيل المثال، في حالة بارزة على التمييز الجنسي، تقرر أن مطلب الخدمة المدنية، الذي يطالب المتقدمين للوظيفة أن يكونوا تحت سن 28 سنة، يعمل بشكل غير مباشر ضد النساء، لأنه في الممارسة، قلة منهن ستكون قادرة على تلبية هذا المطلب مقارنة بالرجال. من المهم أن نلاحظ أنه حيثما يكون التمييز المباشر غائباً، يكون التمييز غير المباشر غير ذلك.

32. تمنع قوانين التمييز على أساس الجنس التمييز التعسفي في كل مراحل التشغيل.

وهكذا في الإعلان عن التوظيف، على سبيل المثال، قد لا يظهر رب العمل أية نية للتمييز على أساس غير قانوني. يجب أن تكون إجراءات الاختيار (أي المقابلات، شروط التقديم وقرارات الاختيار إلخ) عادلة وغير محابية في معاملة المتقدمين. وحالما يستلم المستخدمون عملهم، يجب أن تقدم لهم الفرص نفسها للترقية والتدريب والمنافع الأخرى بغض النظر عن جنسهم أو حالتهم العائلية. هناك استثناءات عرضية لهذه الأحكام، مثلاً عندما يُعرَض التدريب إيجابياً لتشجيع المتقدمين في ظروف لا أحد (أو قلة قليلة جداً) من جنس معين يعمل في ذاك المجال. حيث الصرف من العمل متضمن، قد لا يختار أرباب العمل فرداً ما بشكل عادل على أساس جنسه. ولم يعد أيضاً قانونياً بالنسبة لأرباب العمل أن يقدموا أعمار تقاعد مختلفة قسرية للرجال والنساء، على الرغم من أن العمر القابل للتقاعد بالنسبة لحالة التقاعد لا تزال قائمة على تمييز غير متساوٍ بينهما (65 سنة للرجال و 60 سنة للنساء).

33. يتبع قانون علاقات العرق لعام 1976 خطوات قانون التمييز على أساس الجنس لعام 1975، ومعظم النقاط التي قدمت أعلاه تنطبق بالمثل على حالات التمييز على أساس عرق شخص ما، أو جنسيته أو أصله الإثني. وكما لوحظ في الفقرة السابقة، ثمة دائماً بعض الاستثناءات للقاعدة. وهكذا، على سبيل المثال، في قانون علاقات العرق، ليس غير قانوني بالنسبة لـِ صيني أن يستخدم النادلين الصينيين فقط!

34. وفي طريقة مماثلة، بموجب قانون التمييز على أساس الجنس، ليس غير قانوني التمييز لمصلحة النساء في ما يتعلق بالحمل والولادة، ولا التمييز على أساس "التوصيف الوظيفي الحقيقي"، مثلاً حيث العمل أو النمذجة تتطلب رجالاً أو نساء لأسباب فيزيولوجية أو تتعلق بالمصداقية!

35. الغاية العامة وراء قوانين معاداة التمييز هو خلق إطار يمكن أن يعالج إساءات أرباب العمل الأسوأ، لكن دون أن تكون عقابية على نحو خاص، والتي يمكنها أن تعلم أرباب العمل تبني مقاربة عادلة بشكل حقيقي لهؤلاء الذين هم عرضة للتمييز ضدهم بطريقة غير عادلة لأنهم نساء أو متزوجون أو من أقلية إثنية.

التمييز ضد الذين يعانون عجزاً

36. حتى صدور قانون التمييز ضد الذين يعانون من عجز لعام 1995، كانت المتطلبات

القانونية الأساسية في بريطانيا لمعالجة تشغيل الأشخاص الذين يعانون من عجز متضمنة في قانون تشغيل الأشخاص العاجزين لعام 1944. وكانت المتطلبات متواضعة جداً، لكنها مثلت مثالاً على ما سيسمى الآن "التمييز الإيجابي". وقد أخذ هذا شكل (أ) الطلب من أرباب العمل الذين لديهم أكثر من 20 مستخدماً أن يستخدموا حصة (كوتا) من الأشخاص العاجزين حتى نسبة 3% من مجموع الطاقم وهو رقم كان يتجاوز عموماً مجموع الأشخاص المسجلين غير القادرين من السكان و(ب) تحديد عمل محدد كونه على نحو خاص مناسب للأشخاص العاجزين الذين يجب أن يقدم لهم مثل هذا العمل قبل المستخدمين الآخرين. وقد استبدل قانون عام 1944 الآن بقانون جديد، يقدم تغييرات كبيرة جديدة.

37. يقدم قانون 1995 تعريفاً أكثر طولاً ودقة للعجز ويربطه بالقدرة على إنجاز النشاطات اليومية العادية في العمل، شرط الحصة يُكرَّر ويكرِّر بطلب عدم التمييز ضد الشخص العاجز في أي مرحلة في التشغيل، وهكذا إعطاء المستخدمين الذين يعانون من عجز بعض الحقوق المتاحة بموجب قانوني التمييز الجنسي والعرقي. وقد يأخذ قانون التمييز ضد شخص عاجز ثلاثة أشكال هي:

(1) التمييز المباشر، أي حيث يعامل الشخص العاجز بطريقة أقل تفضيلاً من الأشخاص الآخرين بسبب عجزه، عندما لا يستطيع رب العمل أن يبرر مثل هذه المعاملة.

(2) التمييز من خلال إخفاق رب العمل بالقيام بتعديلات مناسبة في شروط وإجراءات العمل لضمان ألا يكون الشخص العاجز في وضع المتضرر مقارنة مع المستخدمين الآخرين.

(3) التمييز بالتضحية، أي حيث الشخص العاجز قدم دليلاً أو شكوى ضد رب عمل ما، وعومل بطريقة أقل تفضيلاً بسبب شكواه.

لا تطبق شروط العمل في القانون على المؤسسات التي يقل مستخدموها عن 50 مستخدماً.

الصحة والأمان في العمل

38. لدى رب عمل ما واجب قانون عرفي أن يوفر مكان عمل آمناً لمستخدميه، وهو مسؤول

في القانون العرفي عن الحوادث التي يسببها مستخدموه في سياق عملهم. واجبات أرباب العمل القانونية (راجع الفقرات التالية) تنجم عما يلي:

- قانون المصانع لعام 1961،
- قانون أبنية المكاتب والمتاجر والسكك الحديدية لعام 1963،
- قانون الصحة والأمان والأمان في العمل عام 1974،
- القواعد التنظيمية التي وضعت بموجب القانون أعلاه.

تشمل الواجبات القانونية واجبات محددة تجاه أعضاء المجتمع الذين يتأثرون بنشاطات أرباب العمل والمستخدمين لدى أرباب عمل يعملون على أبنيته، وتجاه مستخدميه أيضاً. كل رب عمل ملزم بالقانون أن يتحمل مسؤولية تأمين أرباب العمل لتغطية الحوادث والأذى الذي يلحق بمستخدميه.

39. عادة ما تصنف واجبات رب العمل في القانون العرفي تحت العناوين التالية:

(1) توفير مكان عمل آمن للشغل إلى حد معقول في كل الظروف،
(2) توفير وسائل آمنة للوصول إلى العمل،
(3) توفير أنظمة أمان في العمل،
(4) توفير تجهيزات مناسبة ومواد وألبسة لتمكين المستخدمين من إنجاز أعمالهم بأمان،
(5) توفير عمال مقتدرين،
(6) واجب الرعاية لضمان أن المستخدمين غير خاضعين لأية مجازفة غير معقولة في مكان العمل.

في كل فئة يرجح أن تقيِّم المحاكم ما هو عقلاني في ظروف توفير الأمان لدى رب عمل معين.

40. واجبات رب العمل القانونية بموجب قانون عام 1961، يمكن أن تلخص كما يلي:

(1) حفظ المصنع نظيفاً ومنع الازدحام الشديد.
(2) الحفاظ على درجة حرارة مناسبة وتهوية وإضاءة ملائمتين.
(3) حراسة الآلات على نحو آمن.

(4) صيانة الأرضيات والممرات والأدراج،
(5) توفير وسائل آمنة للدخول والخروج من العمل.

ويفرض قانون المكاتب والمحلات وأبنية السكك الحديدية لعام 1963 واجبات مماثلة على أرباب العمل.

41. هذه الواجبات القانونية لا تحل محل القانون العرفي، بل تكمله في الواقع. وهكذا، فانتهاك واجب ما يمكن أن يكون عرضة لدعوى قانون عرفي من المستخدم وإقامة دعوى جنائية من إدارة تفتيش الصحة والأمان. حيث يرفع مستخدم ما دعوى بموجب القانون العرفي بسبب أضرار نتيجة أذى لحق به أثناء العمل، وقد يكون عرضة لدعوى مضادة بالإسهام في الإهمال، التي قد تقلص أي تعويض ضرر له لدى المحكمة.

42. المبادئ العامة التي ينبغي أن يتبعها أرباب العمل في قضايا الصحة والأمان في العمل، متضمنة في قانون الصحة والأمان في العمل إلخ لعام 1974، الذي هو القانون الرئيس في ما يتعلق بالصحة والأمان في العمل. يحتوي هذا القانون الترتيبات الإدارية والتنفيذية لدعم الأمان في مكان العمل. والقانون هو بشكل أساسي قانون تمكيني، الذي بموجبه يمكن لكل أنواع المسائل ذات الصلة أن تعالج بواسطة قواعد تنظيمية إضافية دون الحاجة إلى قوانين أخرى يقرها البرلمان. فقد أنشأ القانون وكالة تطبيق منتظمة في شكل لجنة الصحة والأمان (الهيئة التي تدير هذا الشأن)، والهيئة التنفيذية للصحة والأمان (HSE) . (ذراعها التنفيذية).

43. غايات القانون الأساسية يمكن أن تلخص كالتالي:

(1) ضمان صحة وأمان ورفاهية العاملين في مكان العمل،
(2) حماية الأشخاص غير العاملين ضد الأخطار على الصحة والأمان الناجم عن نشاطات العمل،
(3) مراقبة حفظ واستخدام المواد المتفجرة والمواد القابلة للاشتعال أو بتعبير آخر المواد الخطرة
(4) مراقبة الانبعاثات إلى الجو من المواد الضارة والخطرة من الأبنية الصناعية (مثل المصانع).

مهمة اللجنة وهيئتها التنفيذية بشكل أساسي توفير إطار واضح يتمكن فيه أرباب العمل

وآخرون (مثل أرباب عملهم، والمشغلون والمستخدمون والصانعون) تحقيق التزامات الصحة والأمان. ويتحقق ذلك بشكل عام بواسطة (1) القواعد التنظيمية القانونية التي تقترحها اللجنة لكن التي يقرها البرلمان و (2) مجموعة قواعد الممارسة التي تصدقها اللجنة، و (3) تفتيش تنفيذية الصحة والأمان المدعوم بسلطات أساسية، و (4) أبحاث ونصائح حول الصحة تقوم بها تنفيذية الصحة والأمان.

44. سلطات مفتشي تنفيذية الصحة والأمان كبيرة. فعلى سبيل المثال، يستطيعون:

- الدخول إلى أي مبنى بسبب وجيه للتحقيق في الشروط، وأخذ عينات وقياسات.
- أخذ بيانات من أشخاص معنيين في سياق تحقيقاتهم،
- مذكرات خدمة إلى أرباب العمل (وأشخاص آخرين) تطلب منهم أن يعالجوا انتهاكات الشروط القانونية ذات الصلة،
- مذكرات منع خدمة حيث يوجد خطر جدي على أذى شخصي في العمل،
- إجراء محاكمات عاجلة في محكمة الصلح للإخفاق في القيام بواجباتهم في قضايا الصحة والأمان.

45. أضافت الجماعة الأوروبية أيضاً إلى قانون الصحة والأمان في العمل من خلال الأوامر الإدارية (مثل الأمر الإداري الإطاري) التي تطالب الدول الأعضاء بتقديم تشريعات مناسبة. والمسائل النموذجية التي وقعت والتي بسببها تم تقديم تشريعات قانونية جديدة في بريطانيا، تشمل الضجة في العمل، قواعد إدارة الصحة والأمان (بما فيها تقييم المخاطر)، واستخدام شاشات العرض المرئية.

دور محاكم العمل في تطبيق حقوق العمل

46. حيث يظن الأفراد أن لديهم قضية ضد رب عملهم في ما يخص الحقوق المختلفة المتاحة لهم بموجب قوانين حماية العمل ومناهضة التمييز، يمكنهم أن يقدموا طلباً لإحدى محاكم العمل من أجل التعويض المالي أو معالجة أخرى (مثل الإعادة إلى العمل سواء إلى عمله

السابق أو تغيير عمله إلخ). توفر محاكم العمل طريقة أسرع وأرخص وأقل تعقيداً للنزاعات القانونية من المحاكم العادية. ومثل هذه المحاكم كانت نشطة في بريطانيا منذ ستينيات القرن الماضي، وقد ازدادت سلطاتها القضائية في مدى السنوات الأربعين المنصرمة. يترأس المحكمة الخاصة النموذجية رئيس مؤهل قانونياً وشخصان آخران موافق عليهما، عادة ما يكون الأول مديراً ذا خبرة والثاني ممثلاً للمستخدم ذا خبرة أيضاً. الإجراءات أقل رسمية إلى حد كبير من المحاكم الأخرى، والتقديم القانوني ليس ضرورياً، على الرغم من أنها تتزايد. الاستئناف على نقطة ما في القانون يقدم إلى محكمة الاستئناف الخاصة، التي يترأسها قاضي محكمة عليا يعاونه عضوان عامان أحدهما يمثل أرباب العمل والثاني نقابات العمال. وترفع الإستئنافات الأخرى إلى محكمة الاستئناف فمجلس اللوردات ومن ثم إلى محكمة العدل الأوروبية.

47. عندما يقدَّم طلب إلى محكمة عمل ما، عادة ما تحاول ACAS . خدمة المشورة والمصالحة والتحكيم . المصالحة بين المستخدم ورب العمل. في الواقع من واجب ACAS أن تعمل على المصالحة في ما يتعلق بعدد من الحقوق التي أشير إليها سابقاً مثل:

- الصرف التعسفي من العمل (بما فيها الحق بالعودة بعد إجازة)
- الحق بأجر متساوٍ
- التمييز على أساس الجنس
- التمييز على أساس العرق
- الاختيار غير العادل للصرف من العمل بسبب الزيادة عن الحاجة،
- الوقت المستقطع للرعاية في فترة ما قبل الولادة إلخ.

48. يساعد موظفو الصلح في أكاس (ACAS) على إنشاء وقائع وتوضيح مسائل بين الطرفين، في حين تسهل التواصل بينهما. ويساعدون في تحديد الخيارات المتاحة لكل طرف ويوضحون الخصائص الإجرائية والقانونية للمحكمة الخاصة لهما. معظم الدعاوى تقدم تحت العناوين التالية، استناداً إلى أرقام مأخوذة من تقرير ACAS السنوي لعام 2000-2001:

نوع القضية	عدد القضايا المدورة
الصرف التعسفي من العمل	50.000
الأجر المتساوي	4.900

التمييز على أساس الجنس	9.100
علاقات العرق	4.100
حماية الأجور	39.000
خرق العقد	29.000
التمييز على أساس العجز	4.400
أخرى	36.000

المصدر: التقرير السنوي لـ ACAS 2000-2001

ملاحظة: العدد الأكبر من الشكاوى هي تلك المرتبطة بالصرف التعسفي من العمل. تتبعها القضايا المرتبطة بالأجر. كان هذا هو الحال إلى حد كبير لسنوات كثيرة. العدد الكبير من القضايا ذات الصلة بحماية الأجور في تلك السنة كان نتيجة قانون الحد الأدنى للأجور. أعلنت ACAS أن معدلها الواضح (حيث كانت المصالحة ناجحة) كان 43%. وقد رُدّ من المتبقى 28% و 29% رفعت إلى المحكمة الخاصة.

الجوانب المالية في الإدارة

يركز القسم الأخير في هذا الكتاب بشكل أساسي على حاجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى رقابات مالية مناسبة. ليست غايته أن يقول شيئاً جديداً للمحاسبة، والطلاب الآخرين الذين يقدمون امتحانات في جوانب مختلفة من الإدارة المالية، لكن ينبغي أن يستخدم كمعلومات تساعد هؤلاء الذين يرغبون في فهم أساسيات رفع تقرير مالي ورقابته كجزء من الإدارة العامة.

يقدم الفصل الحادي والخمسون باختصار بيانات مالية قانونية تطلبها الشركات لتنجز مسؤوليتها أمام حملة أسهمها وغيرهم من أوساط معنية.

ويدرس الفصل الثاني والخمسون الحسابات التي غرضها الأساسي هو تبليغ وتوجيه الإدارة في المشروع، أي الميزانيات، وتنبؤات التدقيق النقدي وخطط العمل.

الفصل الحادي والخمسون

حسابات الشركة

مقدمة

1. حسابات الشركة الرسمية هي بشكل أساسي بيانات مالية يقدمها مديرو شركة ما إلى اجتماعها السنوي العام لحملة أسهمها. المعلومات التي يجب أن تقدم علناً في هذه الطريقة محكومة بالقانون، أي قوانين الشركات لعامي 1985 و 1989، والغاية الأساسية لمثل هذه الحسابات الرسمية هي تمكين المديرين (التنفيذيين وغير التنفيذيين) من إيضاح مسؤوليتهم لاجتماع حملة الأسهم. (راجع الفصل 12.)

2. البيانات الرئيسة للحسابات يجب أن تقدم بطرق محددة، تتكون مما يلي:

- تقرير المديرين
- تقرير المدققين
- بيان الأرباح والخسائر
- الموازنة
- ملاحظات على الحسابات.

(على الرغم من أنه ليس مطلوباً بالقانون، يقدم بيان عن التدفق النقدي عادة في الوقت نفسه.)

3. عادة ما يكون تقرير المديرين نصاً قصيراً تماماً يحدد النشاطات الرئيسة للشركة ويلخص النتائج المالية لتلك السنة ويدرج في قائمة المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين أداروا الإدارة خلال تلك السنة، ويسلط الضوء على الأحداث الخاصة خلال تلك السنة.

ويتضمن ملاحظة تؤكد أن المدققين عبروا عن رغبتهم في العمل للشركة في السنة التالية.

تقرير المدققين هو البيان الرسمي - أسطر قليلة - يقدمه مدققون من خارج الشركة (محاسبون مرخصون) لتأكيد أنهم فحصوا البيانات المالية ووجدوا أنها نظامية، وسيشير المدققون على نحو عرضي جداً في تقريرهم بطريقة ما، حيث لم يكونوا قادرين على التحقق من جانب محدد في الحسابات. والغرض من هذه الممارسة هو تأكيد صحة الحسابات المسلمة إلى حملة الأسهم، وثني المديرين عن حجب مسائل محددة عن المجتمع (مثلاً إخفاء ديون كبيرة أو استخدام غير سليم لأموال صندوق المعاشات التقاعدية). وكما بينت قضايا مثل فضيحة إنرون Enron في الولايات المتحدة، لا توجد ضمانة مطلقة بأن يكشف المدققون الممارسات المحظورة قانونياً. في الحقيقة، في قضية إنرون، انهار المدققون أنفسهم بعد أن وجدوا مذنبين بتمزيق دليل حيوي. مسألة حوكمة الشركة هامة هنا، كل مديري الشركة يحتاجون إلى إظهار النزاهة والشفافية بالطريقة التي يمارسون فيها مسؤولياتهم ويبلغون عنها. أدرج الفصل 12 في قائمة بعض الطرق العملية التي يمكن بواسطتها إنجاز تلك المعايير.

بيان الربح والخسارة

4. بيان الربح والخسارة الذي يقدم في الحسابات السنوية هو مراجعة تأريخية لنشاطات العائد والنفقات في الشركة بالنسبة للسنة المالية السابقة. يمكن تسمية هذه البيانات أيضاً الدخل والنفقات أو حسابات العائد. ويمكن أن تقدم في فترات فاصلة أخرى خلال السنة (مثلاً شهرية أو ربعية) ولكن في هذه الظروف ليست الغاية أن تحسب لحملة الأسهم بل أن تقدم معلومات مفيدة للإدارة.

الطريقة التقليدية لتقديم بيان الربح والخسارة هي أن تعرض دخل المبيعات الإجمالي (رقم المبيعات) ناقص كلفة المبيعات (المواد والأجور وتكاليف أخرى مباشرة) للتوصل إلى رقم الربح الإجمالي، الذي سيقلص أكثر بحسم النفقات العامة غير المباشرة - الإيجارات، الإدارة، المرتّبات إلخ - للتوصل إلى الربح الصافي أو الفائض قبل الضريبة. وعادي أيضاً أن يشمل بنوداً مثل الفائدة المستلمة والمدفوعة خلال السنة، والبنود الاستثنائية (التي تحتاج إلى أن توضح في

ملاحظات على الحسابات). أما الشركات غير الصناعية فتحذف بند كلفة المبيعات في تقديم حساباتها.

5. أحد الأمثلة على حساب الربح والخسارة، في هذه الحالة حساب الدخل والنفقات، مقدم في الشكل 51.1. الشركة مؤسسة غير ربحية محدودة بالضمانة (أي لا تملك رأسمالاً مثل الشركات العامة والخاصة المحدودة، لكنها محدودة بمبلغ اسمي يضمنه أعضاؤها). المتطلبات القانونية لتقديم حسابات الربح والخسارة لا تحتاج إلا إلى تأكيد الأرقام السنوية. وفي كل حال، تقدم حسابات الشركة كلها ملاحظات تفصيلية توضح الميزات البارزة للنتائج، وبعض الشركات بالإضافة إلى ذلك تقدم تصنيفاً كاملاً لبيان الربح والخسارة تحت عنواني الدخل والنفقات الرئيسين كما هو مبين في الشكل 51.2.

	المبلغ بآلاف الجنيهات
الدخل	1.152
النفقات الإدارية	1.919
	(767)
دخل عمليات آخر	316
العجز العملياتي	(451)
الفائدة المستلمة	537
الفائض قبل حساب الضريبة	86
الضريبة	(22)
الفائض السنوي	64

الشكل 51.1 شركة صغيرة غير ربحية - حساب الدخل والنفقات
(نهاية السنة المالية 31 آذار 2002)

ملاحظات: الأرقام بين قوسين هي مبالغ سلبية أو حسميات. الصورة الكلية هنا تبين أن النفقات الإدارية هي أكبر من الدخل من عمليات المؤسسة، لكن ذلك لأنه في هذه الحالة تمتلك الشركة مبالغ

كبيرة من الريع غير الموزعة في حساب وديعة باسم أعضائها، فإن الفائدة المستلمة أكثر من تعويض العجز. في الحقيقة عند نهاية السنة، تجبى ضريبة الشركة على الفائض. ولما كانت الشركة غير ربحية، فزيادة الدخل على النفقات توصف أنها فائض بدلاً من ربح.

6. بتقديم تصنيف كامل لحسابات إدارتها المؤكدة للسنة، وتقديمها في تقريرها السنوي بعد الحسابات القانونية، تمكّن الشركة أعضاءها من رؤية مكان مصادر دخلها الأساسي بالضبط ومنشأ نفقاتها، كما هو مبين في الشكل 51.2:

	المبلغ بآلاف الجنيهات	**المبلغ بآلاف الجنيهات**
عائدات الرسم	-	1.152
نفقات التشغيل		
أجور ومرتّبات	800	
تكاليف أمن اجتماعي	76	
تقاعد	56	
تكاليف طاقم أخرى	45	
رسوم مديرين	62	
إيجارات وخدمات	397	
نفقات سفر	30	
نشر وعلاقات عامة	164	
مرافق كمبيوتر	54	
هاتف وتأمين ونفقات إدارية أخرى	76	
رسوم قانونية وتدقيق	39	
اهتلاك	98	
نفقات مشروع متفرقة	22	
		1.919
		767

دخل آخر		
إيجارات مستلمة	244	
اشتراكات مستلمة	52	
فائدة	537	
دخل مختلف	20	
		853
الفائض قبل الضريبة		86
ضريبة الشركة	-	22
الفائض للسنة		64

الشكل 51.2 شركة غير ربحية صغيرة ـ حسابات الإدارة المؤكدة
(نهاية السنة 31 آذار 2002)

الميزانية

7. بخلاف بيان الربح والخسارة، لا تخدم الميزانية مراجعة النشاط خلال سنة (أو فترة أخرى معينة)، لكنها تقدم لقطة لصورة الشركة في نقطة خاصة من الزمن. تحاول الميزانية أن تعلن قيمة الشركة في ذلك الوقت، بدلاً من عرض المبلغ الذي اجتذبته خلال فترة من الزمن، الذي هو دور بيان الربح والخسارة.

8. تقسم الميزانية النموذجية إلى عنصرين رئيسين ـ (1) الأصول و (2) الديون. الأصول أشياء ذات قيمة للشركة وهي تقليدياً تقسم إلى أصول ثابتة وأصول متحركة. ترتبط الثابتة بالأشياء الملموسة مثل الأرض والمباني والأثاث والتجهيزات التي تملكها الشركة، أما المتحركة فتشير إلى الأشياء الجاهزة للتحقق في لغة مالية، وتشمل المخزون، النقد في البنك والمدينين (المبالغ التي يجب أن تدفع خلال سنة واحدة من مشتري منتجات الشركة أو خدماتها). تمثل

الديون قروض الشركة ويمكن أن تقسم إلى ديون جارية قصيرة أجل (أي يجب أن تدفع في غضون سنة) أو ديون طويلة أجل (أي يجب أن تدفع بعد سنة واحدة). وتشمل الديون الدائنين التجاريين (هؤلاء الذين تدين لهم الشركة مالاً)، والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي قدمت قروضاً للشركة والضريبة على الشركة.

9. أحد الأمثلة النموذجية للميزانية مقدم في الشكل 51.3 لمرفق عام في المملكة المتحدة. وتستند الأرقام المقدمة إلى وضع الشركة في 31 آذار 1996. الشركة المقدمة شركة عامة محدودة (أي شركة ذات رأس مال مشترك بحد أدنى يبلغ أكثر من 50.000 جنيه، والتي تقدم أسهمهما.

شركة كهرباء عامة محدودة
بيان ميزانية في 31 آذار 1995

الأصول الثابتة:	**مليون جنيه**
أصول ملموسة	525
استثمارات	55
	580
الأصول المتحركة	
مخزونات	10
مدينين	220
استثمارات	15
نقد وودائع قصيرة أجل	36
	281
دائنون (ديون ينبغي أن تدفع في غضون سنة)	251
الأصول المتحركة الصافية	30
إجمالي الأصول ناقص الديون القصيرة الأجل	610
الدائنون (المبالغ التي يجب دفعها بعد سنة)	15
الاحتياط للديون والرسوم	40
الأصول الصافية	555

رأس المال والاحتياط	
رأس مال أسهم	122
حسابات الربح والخسارة	425
أشياء أخرى	8
	–
	555

الشكل 51.3

ملاحظة، تشمل الأصول الملموسة التي يشار إليها في الحسابات شبكة الكهرباء والأرض والمباني والسيارات والتجهيزات. وتشمل الاحتياطيات للديون والرسوم مجموعة المبالغ الموضوعة جانباً لإعادة الهيكلة بعد الخصخصة، والمعاشات التقاعدية.

بيان التدفق النقدي

10. بيان التدفق النقدي ليس مطلوباً تبعاً لقانون الشركة لكنه مطلوب من مجلس معايير المحاسبة، وهو هيئة شبه قانونية أنشئت عام 1990 من تطويرات سابقة أيدتها مهن المحاسبة، ما يشير إليه بيان التدفق النقدي هو المكان الذي تأتي منه أموال الشركة والمكان الذي تتفق فيه، ويلخص بالمال الصافي الداخل أو الخارج. وأحد الأمثلة لبيان التدفق النقدي مقدم في الشكل 51.4، الذي يستند إلى بيانات معلنة لشركة نقل عامة كبيرة.

	مليون جنيه
التدفق النقدي الصافي من نشاطات التشغيل	718
العائدات على الاستمارات وخدم التمويل	
الفائدة المستلمة	27
الفائدة المدفوعة	(150)
التدفق النقدي الصافي الخارج من العائدات على الاستثمارات إلخ	(123)
نفقات رأس المال	
شراء أصول ثابتة ملموسة	(2.189)

بيع أصول ثابتة ملموسة	55
عنصر رأس المال من إيصالات تأجير	14
منح رأس مستلمة	63
قروض لشركات متحدة	(32)
التدفق الصافي الخارج من نفقات رأس المال	2.089
حصص الربح المدفوعة على الأسهم	(124)
إدارة الموارد المتحركة	
بيع استثمارات قصيرة أجل	474
التمويل	
إصدارات أسهم عادية	3
قروض جديدة	1.165
التدفق النقدي الجديد من التمويل	1.168
الزيادة (النقص) في النقد	24

الشكل 51.4 شركة نقل كبيرة عامة محدودة. بيان تدفق النقد في المجموعة
(نهاية السنة 31 آذار 2001)

ملاحظات: تحتاج أية شركة مرتبطة في مشروعات بنية تحتية على نطاق واسع، مثل هذه الشركة هنا، إلى شراء كميات كبيرة من الأصول الثابتة. وتحتاج إلى جمع مبالغ كبيرة من القروض وإصدار الأسهم، ويرجح أن تتلقى منحاً من الحكومة مقابل نشاطات محددة ذات مكون مسؤولية اجتماعية قوي. في المثال المقدم، حيث كانت الشركة في ما مضى ملكية عامة، يمكن أن ينظر إليها أن الدخل من نشاطات التشغيل خطوة كبيرة متطلبات رأس المال للمشروع. سوف يستغرق الأمر سنوات لبناء المساهمة المقدمة إلى المشروع من خلال الدخل الذي تستلمه من العمليات. في نهاية السنة أظهرت الشركة زيادة قدرها 24 مليون جنيه في ممتلكاتها النقدية مقارنة مع تقلص صافي قدره 15 مليون جنيه أعلن في السنة الماضية.

استنتاج

11. في حين أن بيان الموازنة يميل لأن يبقى بطريقة ما لغزاً لهؤلاء الذين ليسوا محاسبين، يمكن أن يكون بيان الربح والخسارة وبيان التدفق النقدي مفيدين لأناس كثر في الإدارة باعتبارهما إشارة إلى طبيعة تقدم العمل في غضون سنة. معظم المديرين في كل حال، أكثر اعتياداً على التعامل مع المالية على المستوى العملياتي، أي على مستوى ميزانية مديرية وقسم، ولتلك الجوانب في المالية نستدير في الفصل التالي.

الفصل الثاني والخمسون

الميزانيات، التنبؤات، خطط العمل

مقدمة

1. تمت الإشارة إلى عملية الميزانية باختصار في الفصل 28. ولأغراض هذا الفصل سنقدم بعض أمثلة الميزانيات والتنبؤات لتوضيح نقاط الاهتمام التي تبرز من التطوير واستخدام الميزانيات كجزء من مراقبة الإدارة لعمل ما. تمارس في الوقت الحاضر عملياً كل أنواع المؤسسات شكلاً ما من الرقابة بواسطة الميزانية. وهكذا يرجح أن تكون المجموعات الطوعية والشركات غير الربحية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومؤسسات القطاع العام والمجالس المحلية منهمكة في وضع ميزانياتها مثل التعهدات التجارية الكبيرة.

2. لقد لاحظنا في السابق (الفصل 28) أن نظام رقابة بالميزانية يقوم على أسس التنبؤات وميزانيات البيع والإنتاج ونفقات رأس المال وميزانيات النقد وميزانيات الإدارات والمجموعات. تجمع كل هذه الميزانيات الفرعية معاً لتشكل الميزانية العامة للمؤسسة، التي تغدو في الواقع بياناً للربح والخسارة المتوقعة وموازنة. فالميزانيات، كما لوحظ سابقاً، بيانات للأداء المرغوب معبر عنه في لغة مالية. فهي تبرز غاية نشاطات العمل التكتيكية أو العملياتية، ويمكن أن تطبق على أوضاع مختلفة في المؤسسة التي يعطى فيها للمديرين مسؤولية عن مجموعة محددة في العملية، قد تكون نموذجياً مركز عائد أو مركز كلفة أو مركز ربح.

3. الميزات الأساسية لمراكز المسؤولية هذه هي كما يلي:

(1) **مركز العائد** هو وحدة ما قبل قسم مبيعات الذي تقاس نتائجه في لغة نقدية لكنها لا تقارن بالتكاليف التي أنفقت في تشغيل الوحدة. في حالة كهذه تغدو ميزانية ما بشكل أساسي سلسلة من أهداف المبيعات التي يجب أن تتحقق. على المستويات

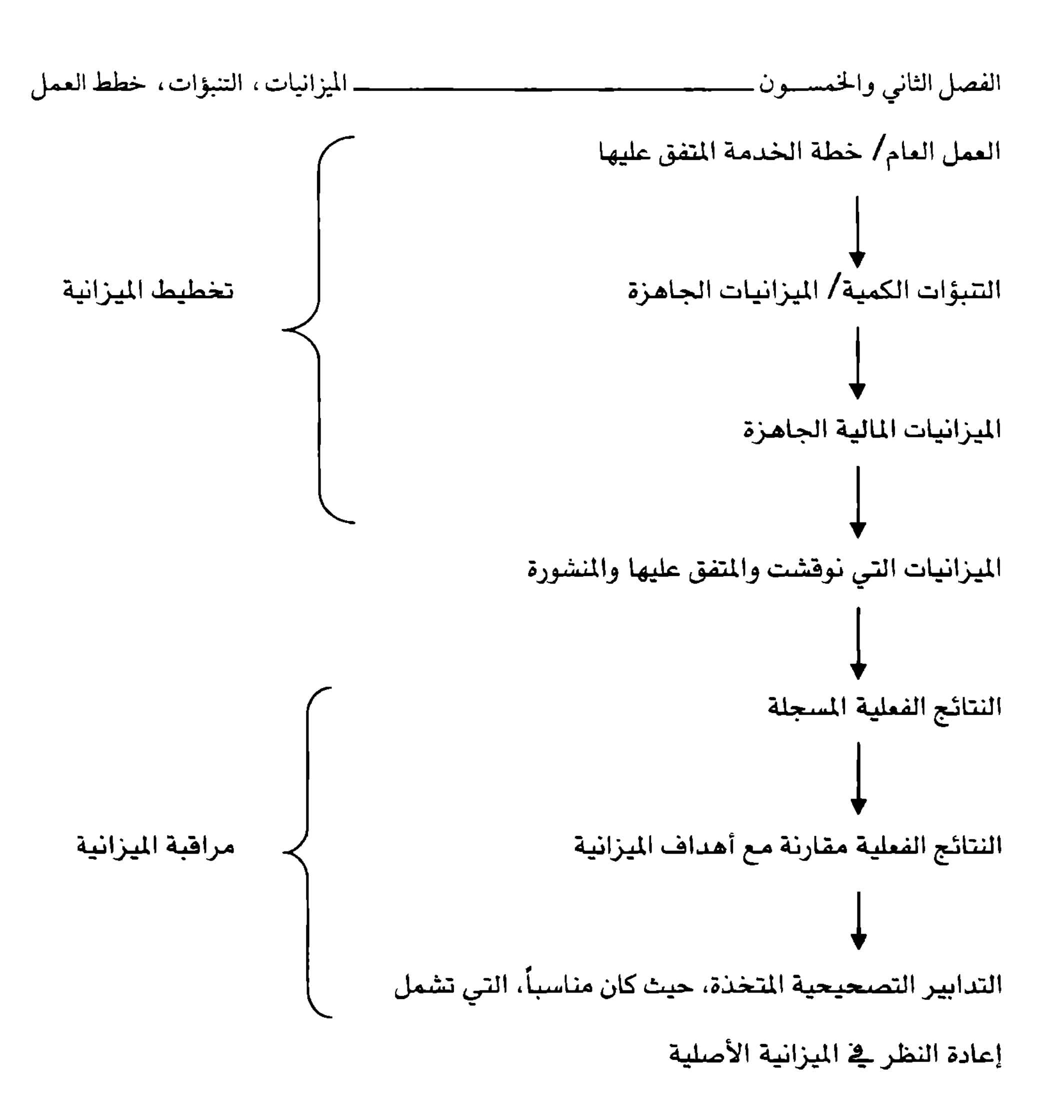
المحليـة والإقليميـة والوطنيـة. المقارنـات المنتظمـة، الشهرية مـثلاً للمبيعـات الفعليـة مقابل الأهداف، يمكن أن تقام عندئذٍ وتتخذ التدابير المناسبة. إحدى فوائد مثل هذا المركز هي أنها قد تجعل طاقم المبيعات يضغط قدماً بأهدافه بغض النظر عن التكاليف التي يتطلبها ذلك.

(2) **مركز الكلفة** هو عادة وحدة تخدم أقساماً أخرى في المؤسسة (مثلاً مديرية شؤون الموظفين، المحاسبة إلخ) والتي توزع ميزانية تستند إلى تكاليف التشغيل والخدمة في مستوى متفق عليه. وفي حين أن مراقبة التكاليف مسألة هامة على نحو واضح، لاسيما التكاليف غير المباشر التي تنفقها مثل هذه الوحدات، فإن إحدى مساوئ مركز ميزانية مثل هذا هو أن الفرد الذي يعمل فيه يميل إلى تطوير موقف وعي مفرط كي يبقى ضمن نطاق ميزانيته.

(3) **مركز الربح،** في معارضة المركزين السابقين، هو وحدة تشغيل تستند أهدافه إلى الفرق بين عائداته ونفقاته. وهكذا، لدى مركز الربح كل من أهداف كسب عائد ومستويات كلفة يجب أن تؤخذ بالحسبان. فعلى سبيل المثال، في عمل بيع التجزئة يمكن للحملات المستقلة أن تحدَّد باعتبارها مراكز ربح. وفي بعض الأحيان يمكن اعتبار الأقسام الداخلية في مؤسسة ما مراكز ربح وطنية من خلال السماح لها بأن تقدم خدماتها إلى المديريات الأخرى.

الميزانيات

4. كل الميزانيات يجب أن تعد على خلفية خطط مؤسسة أوسع. فهي، بعد كل شيء، وسيلة لغاية، هي إنجاز عمل المؤسسة أو أهداف خدمتها. باختصار عملية تطوير الميزانيات يمكن أن تلخص كما يلي:



5. في العملية الموصوفة أعلاه، الميزانية العامة هي الميزانية المشتركة أو غاية المؤسسة. تشير التنبؤات الكمية والميزانيات إلى حجم العمل أو الخدمة المستهدفة، مثلاً مبيعات المنازل الجديدة في غضون الاثني عشر شهراً القادمة (شركة بناء)، عدد التحقيقات في موضوع السكن التي أنجزت بشكل جيد (مديرية الإسكان في السلطة المحلية). الميزانيات المالية هي بيانات العائد و/أو النفقات التي استهدفت في ضوء مستوى النشاط الذي قدم في الميزانيات الكمية/ التنبؤات. وكما ذكر أعلاه (الفقرة 2)، الميزانيات المالية ترسم معاً في ميزانية عامة

واحدة أو بيان تشغيل، الذي يغدو، في الواقع، بيان الربح والخسارة والميزانية.

6. معظم تخطيط الميزانية يتضمن فترة سنة واحدة وأقل، وبعض الميزانيات ذات طبيعة "متدحرجة"، أي تعدل كل شهر أو ربع سنة في ضوء ما حدث خلال فترة شهر أو ربع سنة. وهذه القدرة على تعديل وتكييف الميزانيات، بالإضافة إلى الأفعال التصحيحية الأخرى هي جوهر الرقابة بواسطة الميزانية. عندما تناقش الإدارات الأداء على خلفية الميزانية فإنها عادة تعمل ما يدعى تقارير الإدارة، التي يكون قد حضرها محاسبوها (أو قسم المحاسبة في مؤسسة كبيرة)، تبين مثل هذه التقارير العائدات في الموازنة والتكاليف لمدة سنة من ذلك التاريخ (YTD)، والعائد والكلفة الفعلية حتى تاريخه والفروق بينها. يعطي هذا الإدارة فرصة لتحكم على ما إذا كانت الفروق كبيرة، وإذا كانت كذلك، ماذا يجب العمل بشأنها.

7. أحد الأمثلة على تقرير إدارة مثل هذا مقدم في الشكل 52.1، الذي يستند إلى مهنة خدمة كسب رسوم في النشر، إحدى سمات هذه الحسابات الخاصة هي العمود المخصص لمراجعة التنبؤ لكل بند.

تقرير لـ 9 أشهر تنتهي في 31 كانون الأول 1996

بيان الدخل والنفقات

	سنة من تاريخه الفعلي	سنة من تاريخه الميزانية	سنة من تاريخه الفرق	سنة كاملة الميزانية	التنبؤ المراجع
الدخل					
عائد الرسوم	175.000	160.000	15.000	335.000	240.000
اشتراكات الأعضاء	3.000	3.000	-	11.000	11.000
مبيعات الطبعات	500	300	200	500	750
الفائدة الاجتماعية لصندوق الأعضاء	180.000	120.000	60.000	160.000	220.000
احتياطي سلبي للضريبة	(45.000)	(30.000)	(15.000)	(40.000)	(55.000)
الدخل الإجمالي	313.500	253.300	60.200	466.500	41750

النفقات					
المرتّبات إلخ	145.000	135.000	(10.000)	185.000	190.000
إيجارات إلخ	60.000	60.000	-	80.000	80.000
الإدارة					
نفقات	34.000	32.000	(2.000)	42.000	42.000
كمبيوتر	12.000	15.000	3.000	20.000	18.000
رسوم قانونية ومحاسبة	10.000	10.000	-	14.000	14.0000
رسوم مديرين	7.5000	10.000	2.5000	13.500	12.000
بند محتمل	-	-	-	5.000	5.000
اهتلاك (في نهاية السنة*	-	-	-	50.000	50.000
إجمالي النفقات	268.500	262.000	(6500)	409.500	411.000
الفائض العامل	45.000	(8.700)	53.700	57.000	5.750

الشكل 52.1

8. في التقرير أعلاه واضح أن دخل الرسوم في الميزانية للسنة ككل لن يتحقق، ومع ذلك فرقم السنة حتى تاريخه تجاوز الميزانية. التنبؤ المراجَع أقل من التنبؤ المخطط بكثير وهذا الواقع يجب أن يكون مركز أسئلة الإدارة. لماذا النقص؟ ما سبب غياب العائد العالي المتوقع لربع السنة الأخير؟ قد تكون هناك أسباب مقبولة تماماً لهذا الوضع، في الحال التي يمكن أن يقدم هذا. إذا لم تكن هناك إيضاحات معقولة، ستحتاج الإدارة إلى اتخاذ تدابير تصحيحية قوية بكل ما للكلمة من معنى في بداية السنة المالية القادمة، آخذين في الحسبان أن الإنفاق العام متوقع أن يكون أعلى قليلاً من الميزانية والفائض الذي يعمل أقل كثيراً من الفائض الأصلي الوارد في الميزانية. والفكرة هي أنه من خلال المراجعات المنتظمة للتقدم الفعلي على خلفية أهداف الميزانية، إدارة مؤسسة ما هي في موقع يمكنها فيه أن تتخذ تدابير تصحيحية، حيث كان ضرورياً، قبل أن يخرج الوضع عن السيطرة.

توقعات تدفق النقد

9. العمل التجاري، سواء كان يبيع سلعاً أم خدمات، يحتاج إلى معرفة أنه يملك نقداً كافياً متوفراً لتمويل نفقات تشغيله المباشرة مثل الأجور/ الرواتب والإيجار ورسوم الهاتف إلخ. إذا لم توجد أموال متوفرة من المصادر الداخلية، عندئذ ينبغي الاستدانة ـ عادة في شكل فرط سحب مصرفي (أي دين على الحساب الجاري للشركة). والطريقة الأكثر اعتيادية لحفظ مسار الوضع النقدي هي إعداد توقع للتدفق النقدي. وهذا بالدرجة الأولى ميزانية تعرض المبالغ المقدرة ومدفوعات العمل على أساس شهري في مدى سنة مالية واحدة. رقم التدفق النقدي الصافي والميزان بالنسبة لكل عمود يعبر عنه بمبلغ إيجابي أو سلبي. وهكذا من السهل أن نرى في أية مرحلة من السنة يمكن أن يكون ضرورياً أن نستدين لتمويل تكاليف تشغيل العمل. أحد الأمثلة الموجزة من خلال رسم إطار لميزانية تدفق نقدي مبين في الشكل 52.2.

موجز ميزانية تدفق نقدي

شهر   كانون الثاني   شباط

آذار

ميزانية   فعلية   ميزانية   فعلية   ميزانية

مبيعات نقدية   فعلية

نقد من مدينين

بيع أصول

قروض مستلمة

المبالغ الإجمالي (أ)

المدفوعات:

المشتريات للدائنين

الأجور/ المرتّبات

الإيجار/ الرسوم



إصلاحات إلخ تأمين هاتف بريد قرطاسية مواصلات إعادة دفع قرض فائدة رسوم مصرفية رسوم مهنية متفرقات ضريبة قيمة مضافة قابلة للدفع (أو يعاد تحويلها)	
المدفوعات الإجمالية (ب)	
التدفق النقدي الصافي (أ ـ ب)	
الميزان المصرفي عند الافتتاح	
الميزان المصرفي عند الإغلاق	

الشكل 52.2

10. في إعداد ميزانية للنقد ثمة عدد من التقاليد العامة يجب أن تبقى في الذهن. والتقاليد الرئيسة هي التالية:

(1) يجب أن يرتبط كل مدخل بمبلغ متوقع أو دفعة لفترة مطلوبة (أي في الشكل 52.2 شهرية).

(2) حيث تباع أشياء بالدين، من المهم توقع الشهر الذي يرجح أن تقدم فيه دفعات فعلية. (في الشكل 52.2 هذا في النقد من بند المدينين)

(3) الدفعات المنتظمة تدخل تبعاً للتاريخ الذي تدفع فيه فعلياً، مثلاً أسبوعياً في حالة

الأجور وشهرياً للمرتّبات وكل ربع سنة للهواتف والمرافق الأخرى إلخ.

(4) ضريبة القيم المضافة قابلة للدفع كل ربع سنة وأحياناً تنتج إعادة تحويل صافٍ للعمل (يعبر عنه كحسم من المدفوعات في الشكل 52.2)

(5) التدفق النقدي الصافي هو أحد الأرقام الحاسمة التي يجب أن تراقب، ما دام ذلك يحدد ما إذا كان تدفق النقد المتوقع سلبياً أم إيجابياً في تلك الفترة.

(6) ميزانية التدفق النقدي تعرض أيضاً ميزاني الافتتاح والإغلاق، حيث يمثل الإغلاق رقماً حاسماً آخر.

11. ميزانية التدفق النقدي في الشكل 52.2 وثيقة عملية، بخلاف بيان التدفق النقدي الذي أشير إليه في الفصل السابق، الذي هو خلاصة نهاية سنة للموقف النقدي الإجمالي في الشركة المعنية. وكوثيقة عملية تستهدف ميزانية التدفق النقدي تقديم صورة مفصلة (مثلاً شهرياً) لحركة المال إلى المؤسسة ومنها، الكفاية النقدية شيء حيوي لكل عمل - إنها حرفياً دم الحياة للنظام، حتى لو كان عملاً ما فعلياً واحتمالياً رابحاً، لا يمكنه البقاء دون نقد كافٍ (سيولة)، وهناك عدد كبير من الأعمال التي انهارت لأنها عانت من أزمة نقد ولم تكن قادرة على دفع ديونها، مع أنها كانت رابحة وتنتج سلعاً جيدة.

خطط العمل التجاري - الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم

12. الميزانيات والتنبؤات التي وصفت أعلاه هي، طبعاً، أمثلة على خطط عمل تجاري، وهؤلاء المهتمون بشكل أساسي في استخدامها هم مديرو الأعمال التجارية. لكن، لتعبير "خطة عمل تجاري" معنى خاص بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهنا الأطراف الرئيسة المهتمة هي (أ) المالكون و (ب) المقرضون (عادة البنوك). ويقدر أنه في السنوات الأخيرة في بريطانيا وحدها ينشأ نحو 250.000 عمل جديد كل عام. كثير من تلك المشروعات قدِّر لها أن تخفق في غضون السنتين الأولى والثانية، وأحد الأسباب الرئيسة هو أنها أخفقت في وضع خطة عمل تجاري قابلة للتطبيق لعمليتها. وسواء كنا ندرس إطلاق عمل تجاري ما أو، ربما تشتري إدارة ما مشروعاً كاملاً (حيث يحاول المديرون في شركة مخفقة إحياءها من خلال المشاركة في المزاد من أجل الملكية بواسطة الحراس القضائيين)، هناك عدد من الأسئلة الحاسمة التي يجب أن تُسأل قبل الالتزام بقرار.

13. بالنسبة لعمل جديد على المالك المحتمل أن يطرح بعض الأسئلة الهامة على نفسه، مثل:

- هل أنا مستعد ذهنياً للعمل لنفسي وقبول كل المجازفات؟
- هل أرغب بالتخلي عن المرتّب وساعات العمل المنتظمة؟
- هل لدي دعم من زوجتي /شريكي/ عائلتي إلخ؟
- هل أنا قادر على معالجة النكسة وخيبات الأمل؟
- هل أنا موطد العزم كفاية لإدارة هذا النوع من العمل؟
- ما هي نقاط قوتي وضعفي عندما يأتي الأمر لإدارة عملي الخاص؟
- هل أنا معد لترويج نفسي ومنتجاتي أو خدمتي؟
- هل أنا واثق من وجود سوق دائمة لعملي؟
- ما هو نوع العمل التجاري الأفضل لي . رب عملي؟ شراكة؟ شراكة محدودة؟ تعاونية؟ (راجع الفصل 12)
- ما المساعدة التي يمكنني أن أحصل عليها في رسم خطة عمل؟

14. سيصر معظم المقرضين على أن يحضر رجال وسيدات الأعمال الصغيرة ويدافعون عن خطة عملهم الأولية قبل الموافقة حتى على التفكير بإقراض المال لعمل ناشئ. نموذجياً، ستقدم خطة كهذه دليلاً تحت عدد من العناوين الرئيسة كما يلي:

أهداف شخصية و/أو عمل تجاري	بشكل عام، ماذا تريد أن تحقق؟
منتج/ خدمة	هل تعرف منتجك/ خدمتك جيداً؟ ما الخبرة التي تملكها في هذا الميدان؟ ما الأفضلية التي يمتلكها منتجك/ خدمتك على منتج/ خدمة المنافسين؟ ما هي إمكانية تنويع المنتج/ الخدمة؟
السوق	ما هو دليلك على أن هناك أعداداً كافية من الناس الذين

	قد يريدون شراء منتجك/ خدمتك؟ من هم المنافسون؟ كيف تنوي أن تصل إلى زبونك.
التسعير	كيف ستصل إلى سعر منتجك/ خدمتك؟ ما هو السعر الذي يغطي تكاليفك بشكل مناسب؟ كيف سيقارن السعر مع السعر المنافس؟
الإمدادات	هل يمكنك الحصول على إمدادات كافية ومناسبة لمنتجك؟ ما هي الأسعار التي تتوقع أنك تتحمل أن تدفعها؟
الأصول المادية	ما هي الأبنية التي ستحتاج إليها؟ كم يرجح أن تكلف؟ ماذا عن الصيانة/ الإصلاحات؟ ما هي التجهيزات التي يرجح أن تحتاج إليها وما هي كلفتها؟
الموظفون	ما هو الطاقم/ العمال الذي ستحتاج إليه لتقديم سلعتك/ خدماتك؟ ما هي فاتورة الأجور/ المرتّبات التي يرجح أن تدفعها؟ هل سيحتاج الموظفون الجدد إلى تدريب؟ ما هو الجانب القانوني الذي تحتاج إلى أن تفكر فيه؟
المالية	هل أعددت بياناً أوليّاً للربح والخسارة/ تنبؤ بالتدفق النقدي إلخ؟ كم ستحتاج إلى أن تقترض؟

15. على أساس الإجابة عن الأسئلة أعلاه، سيكون العمل الصغير قادراً على إعداد

مسودة ميزانية ربح للنقاش مع مستشاريه في العمل (رجال المصارف، المحاسب، إلخ). وميزانية مثل هذه ستبدأ بالسطور التالية:

المبيعات ناقص التكاليف المباشرة (مثل كلفة المواد والأجور) = الربح الإجمالي

الربح الإجمالي ناقص التكاليف غير المباشرة (مثل المرتّبات والإيجار) = الربح التجاري

الربح التجاري- الاهتلاك* = الربح الصافي (قبل الضريبة)

***الاهتلاك علاوة تخصص لفقدان القيمة في أصول في مدى فترة معينة من الوقت.**

16. أحد الأمثلة على التنبؤ في ميزانية ربح عمل صغير مبين في الشكل 52.3، الذي يستند إلى عمل صناعي. قسم الميزانية الموضحة يغطي الأشهر الستة الأولى من الاتجار، ويبحث عن مضاعفة عائد المبيعات بعد استقرار لفترة ثلاثة أشهر، واعتماداً على ما إذا كان المنتج موسمياً، الذي في هذه الحال نفترض أنه ليس كذلك، يتوقع أن تزداد المبيعات بثبات في مدى النصف الثاني من العام فيما اكتسب هؤلاء المعنيون ثقة في النفس وتجربة. وبينما يزداد مستوى نشاط العمل، ستزداد أيضاً التكاليف المباشرة التي ترتبط مباشرة بمستويات الإنتاج. لذلك، يرجح أن تزداد الأرباح الإجمالية على نحو أقل دراماتيكية. وفي المثال، التكاليف غير المباشرة، كما تسمى عادة، مبينة باعتبارها ثابتة لكل شهر. لا تميل هذه التكاليف إلى التباين مع مستوى نشاط العمل وسوف تدفع سواء حدثت مبيعات أم لا، وسيكون مفهوماً بالنسبة لعمل جديد أن يخصص التكاليف غير المباشرة شهرياً بدلاً، لنقل، كل ثلاثة أشهر لحفظ كل بند في الذهن فيما تتقدم السنة التجارية الأولى. تبين الأرقام خسارة تجارية في الأشهر الثلاثة الأولى، يتبعها ربح متواضع جداً، الذي سيكون متوقعاً أن يزداد بقوة خلال النصف الثاني من العام. ولأن هذه عملية صناعية، فعلاوة من أجل الاهتلاك، مهمة على نحو خاص، ويجب أن تحسم من الربح الصافي أو الخسارة من بداية العمل تماماً.

تنبؤ ميزانية ربح - عمل صغير

(الأشهر الستة الأولى فقط)

	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
المبيعات	4000	4000	4000	8000	8000	10000
ناقص: اشتر أو اصنع	3000	3000	3000	6000	6000	7000
تغليف	500	500	500	1000	1000	1250
التكاليف المباشر الإجمالية	3500	3500	3500	7000	7000	8250
الربح الإجمالي	500	500	500	1000	1000	1750
ناقص تكاليف غير مباشرة						
مرتّبات	350	350	350	350	350	350
إيجار، فوائد	200	200	200	200	200	200
تأمين	50	50	50	50	50	50
مواصلات	100	100	100	100	100	100
تدفئة إلخ	75	75	75	75	75	75
بريد	30	30	30	30	30	30
هاتف	40	40	40	40	40	40
طباعة/ قرطاسية	25	25	25	25	25	25
رسوم مهنية	50	50	50	50	50	50
رسوم فوائد	0	0	0	0	0	0
مجموع التكاليف غير المباشرة	920	920	920	920	920	920
ربح تجاري (خسارة)	(420)	(420)	(420)	80	80	830
ناقص: اهتلاك	50	50	50	50	50	50
الربح الصافي (خسارة)	(470)	(470)	(470)	30	30	780

الشكل 52.3

17. المثال من شركة صناعية مفترضة في وضع نمو أولي. لم تُعرَض إلا الأشهر الستة الأولى من أجل التبسيط.

18. في تخطيط ميزانية، يجب على المديرين أو المالكين أن يضعوا عدداً من الافتراضات حول كل بند. عائد المبيعات، على سبيل المثال، لا يمكن أن يقدر إلا على (أ) عدد الوحدات التي يرجح أن تباع و (ب) سعر مبيع الوحدة، ويعتمد هذان العاملان بدورهما على عوامل أخرى مثل الطلب المتوقع على المنتج والأسعار التي يفرضها المنافسون. تعتمد التكاليف المباشرة وهي متغيرة على مستوى الإنتاج، وهكذا يجب أن توضع الافتراضات بشأن حجم الإنتاج للتوصل إلى تقدير ما التكاليف المباشرة الإضافية المحتملة بالنسبة لمستويات معينة من الإنتاج. التكاليف غير المباشرة قابلة للتوقع أكثر، لكنها تظل تعتمد على افتراضات بشأن عدد الطاقم وحجم الأبنية وموارد أخرى يظن أن تكون مطلوبة لتعزيز العمل ككل. ومع مجيء برامج الكمبيوتر الحسابية، سيكون الأمر أسهل للشركات أن تدرس السيناريوهات المختلفة لعملها، بطرح أسئلة "ماذا لو؟" مثلاً، ماذا سيكون التأثير على الربح الإجمالي إذا زدنا الإنتاج 1000 وحدة في الشهر؟" و"ماذا سيكون التأثير على التكاليف غير المباشرة بزيادة موظفين إلى طاقم الكتاب بدوام كامل؟"

19. حالما يختبر عمل جديد عمليات إعداد ميزانيات أولية وتنبؤات صعبة لكنها ضرورية، سيكون قد أنجز عدداً من الفوائد الأساسية وهي:

- سيكون لدى المديرين أو المالكين عدد من مؤشرات الأداء يميزون بها مواردهم.
- ستضع هذه المؤشرات المعايير للربحية وتدفق النقد على أساس شهري بالنسبة للسنة الأولى.
- تمكن عملية محاولة تقدير المبيعات التكاليف (المباشرة وغير المباشرة) نفسها المالكين والمديرين من التفكير عبر فرضياتهم واختبارها في النقاش.
- ستشكل الميزانيات الأولية الناتجة الأساس للمناقشة مع المصارف والهيئات التمويلية الأخرى بشأن دعم التمويل والتسهيلات التي تتسم بفرط السحب إلخ.

يمكن للمالكين أن يكونوا راضين لأن لديهم أساساً يمكن تطبيقه في عملهم الجديد.

تعريف بالمؤلف:

عمل جيرالد كول ودرس في عدد كبير من المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وفي القطاعين العام والخاص، ويعمل في هيئة الامتحان في جامعة ميدلسكس.

من كتبه الأخرى:

- إدارة مديرية شؤون الموظفين
- الإدارة الاستراتيجية
- السلوك التنظيمي
- المؤسسة والإدارة.

حسام الدين خضور

من مواليد اللاذقية عام **1952**

خريج جامعة تشرين ــ كلية الآداب ــ قسم اللغة الإنكليزية

صدر له أعمال كثيرة، منها:

- حياتي — الرئيس بِل كلينتون
- التحقيق الكامل في هجمات **9/11** — لجنة الكونغرس الأمريكي
- من نحن؟ — صموئيل هنتنغتون
- قيمنا المهددة — الرئيس جيمي كارتر
- العالم مستوٍ — توماس فريدمان
- الجائزة — دانييل يرغن
- آلهة تفشل دائماً — إدوارد سعيد
- الحب في أمريكا — د. كانسيان/ وزارة الثقافة
- لغز رأس المال — هرناندو دي سوتو/ وزارة الثقافة
- الأمن والطاقة — مجموعة من الخبراء/ وزارة الثقافة
- العلاقات العامة: الأكاديمية السورية الدولية للعلاقات العامة
- إدارة دائرة العلاقات العامة: الأكاديمية السورية الدولية للعلاقات العامة

مجموعة من روايات غراهام غرين:

- ــ رجل من الداخل ــ الرابح يخسر ــ إنها ساحة وغى ــ نهاية علاقة غرام ــ المهرجون. من دور نشر مختلفة.

- العصيان فاليري مارتن (رواية)
- النمر الأبيض أرافيند آغيدا (رواية)

الإدارة في النظرية والتطبيق

الإدارة مسألة اجتماعية معقدة. والإصلاح الإداري في رأس قائمة المطالب الإصلاحية على كل المستويات الاقتصادية والسياسية والمجتمعية.

هذا الكتاب مساهمة مهمة تغني المكتبة العربية بمادة علمية للتطوير والتنمية الإدارية، يحتاج إليها المدير والعامل في الإدارة والنقابي والباحث والمهتم بالشأن العام لأن الإدارة مسألة تهم الجميع، وهي المقدمة الطبيعية لأية عملية إصلاح وتطوير. فجزء من الأزمة الإدارية يكمن في الجهل بأصول الإدارة العلمية الحديثة. وهذا الكتاب يغطي هذا الجانب بطريقة جعلت منه، في طبعته السادسة، التي نقدمها للقارئ العربي، الكتاب الأفضل مبيعاً في بريطانيا.

فهو يقدم لمحة تاريخية مفصلة عن نشوء علم الإدارة وتطوره وأعلامه ونظرياته القديمة والحديثة، الغربية والشرقية، ويقارن بينها.

ما يميز علم الإدارة أنه نشأ على أساس الممارسة، يستقي منها نسغه الحي ويفتح لها آفاقاً، ومثل أي علم، قسم البحث والتطوير صديق أمين لعلم الإدارة يرافقه في كل خطواته، إنه مثل المختبر للكيميائي والفيزيائي والصيدلاني، فعلم الإدارة تطبيقي أيضاً، وفي المجال الذي يتطلب أقصى درجات الحذر والدراية لأنه إنساني خالص.

إن هذا الكتاب ليس مصدراً غنياً للمعرفة في هذا الحقل المعرفي الحيوي للاقتصاد والسياسة والمجتمع وحسب، بل معيناً للإبداع لأن الإدارة علم تطبيقي وهي بالتالي فن يحاول أن يوفق بين مصالح تبدو متناقضة هي مصالح الإدارة وصاحب العمل والعمال وبالتأكيد مصالح أخرى. إنه يقدم تاريخ أكثر من قرن ترسخ فيه علم الإدارة في النظرية والتطبيق.

الناشر

دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع

www.alfarqad.com